

ESTRATEGIA UCLM 2020

Contenido

1. Presentación	1
2. Bases de la estrategia	5
2.1. Misión y valores.....	5
2.2. Visión y objetivos.....	9
3. Contenido de la estrategia.....	15
3.1. Talento.....	15
3.2. Flexibilidad.....	17
3.3. Especialización.....	17
3.4. Imbricación	19
4. Análisis de la estrategia	20
4.1. Oportunidades y amenazas.....	20
4.2. Fortalezas y debilidades	26
5. Formulación de la estrategia	33
5.1. Titulaciones, Innovación, Presencia y Tecnología	34
5.2. Talento, Integración y Compromiso.....	35
5.3. Promoción, Fortalecimiento, Desburocratización y Digitalización	36
5.4. Movilidad, Agregación, Interdisciplinariedad y Marca	38
6. Implantación de la estrategia	39
7. Documentos relacionados	42
8. Control de versiones	42

1. Presentación

La Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), como institución de referencia que tiene encomendada la prestación del servicio público de la educación superior mediante la enseñanza, la investigación, la transferencia de conocimiento a la sociedad, la difusión de la cultura y la extensión universitaria, ha venido aplicando sistemas de gestión basados en marcos de reflexión estratégica prácticamente desde el inicio de sus actividades hace más de 30 años, inicialmente con los planes de puesta en marcha realizados por la Comisión Gestora presidida por Javier de Cárdenas y Chávarri (1982-1983) e Isidro Ramos Salavert (1983-1988) y, posteriormente, a lo largo de los mandatos de los rectores electos Luis Arroyo Zapatero (1988-2003) y Ernesto Martínez Ataz (2003-2011) con sucesivos planes de ampliación de enseñanzas, el plan de adaptación de las titulaciones al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el plan conducente a la obtención de la mención institucional de Campus de Excelencia Internacional en Energía y Medioambiente.

Durante el mandato del tercer rector electo, Miguel Ángel Collado, que se inicia en 2011, se completa el cuarto plan de ampliación de enseñanzas con la puesta en marcha de los sucesivos cursos correspondientes a 7 nuevas titulaciones, 5 de ellas de nueva creación y las 2 restantes como reconversión de otras previamente existentes; se culmina el plan de adaptación de las titulaciones al EEES con la implantación de los últimos cursos de los nuevos títulos de grado y la puesta en marcha de los nuevos títulos de máster universitario; y se despliegan las acciones contempladas para asegurar la mención institucional de Campus de Excelencia Internacional.

Estos tres desafíos procedentes de planificaciones anteriores se afrontan en un contexto económico muy complicado por el impacto de la crisis económica sobre las finanzas públicas, de manera que se impone la necesidad de abordarlos no sólo sin recursos adicionales, sino con recursos menguantes. La planificación para el periodo 2012-2015 fija la visión de la *sostenibilidad* en primer lugar para hacer posible la conclusión con éxito del plan de ampliación de enseñanzas, del plan de adaptación al EEES y del plan del Campus de Excelencia Internacional, al tiempo que se regularizaban los desequilibrios financieros que arrastraba la universidad como consecuencia de las tensiones de liquidez sufridas en la economía regional desde 2010. Por otro lado, se complementa con la visión de la *modernización* de la universidad en la segunda parte de este periodo planificación 2012-2015 con la adopción del plan de fortalecimiento institucional, fruto del convenio de financiación firmado con la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (JCCM) y dirigido a poner en marcha programas para reforzar distintas áreas críticas de actividad universitaria, especialmente aquellas con más influencia en el posicionamiento relativo de la universidad.

La Estrategia UCLM 2015, centrada en la visión de una universidad sostenible y moderna, concluye con resultados satisfactorios en los frentes de la normalización financiera, el equilibrio presupuestario, la concentración de recursos y la responsabilidad social con la puesta en marcha de acciones agrupadas en 10 ejes de actuación, fruto del diagnóstico estratégico realizado para abordar un contexto muy complicado y que contribuyen a sostener y modernizar la universidad manteniendo su

identidad como una universidad de carácter independiente, base investigadora, proyección internacional y vocación emprendedora (Figura 1).

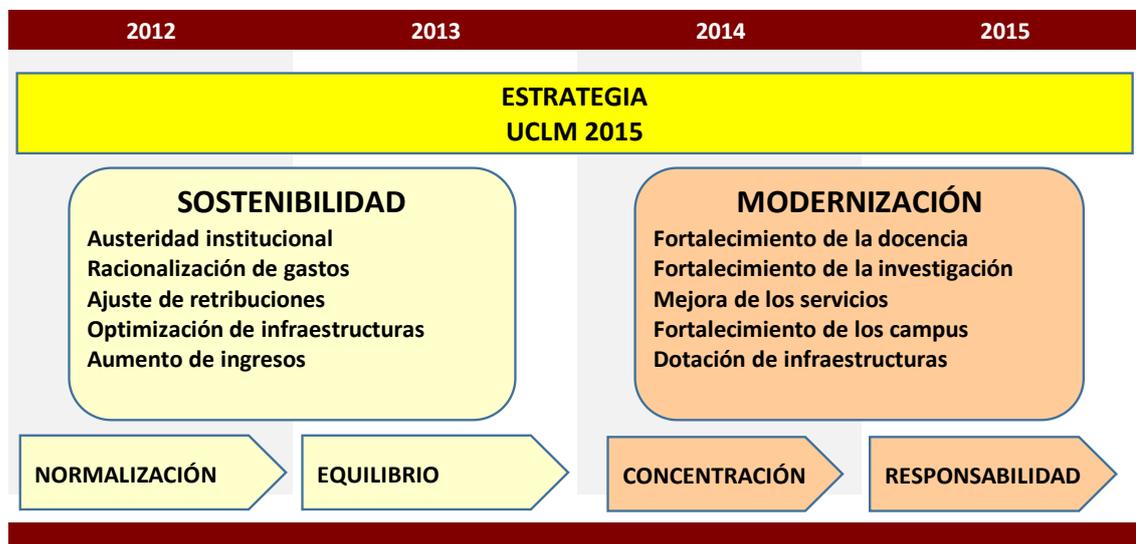


Figura 1. Estrategia UCLM 2015

Como resultados más concretos de la Estrategia UCLM 2015 cabe indicar que a finales de 2015, la universidad había amortizado toda la deuda financiera que tenía, devuelto el equilibrio a sus flujos de tesorería y liquidado la mayor parte de cuantías que le adeudaba la JCCM, establecido una senda plurianual hacia el equilibrio presupuestario, completado la implantación de las 7 nuevas titulaciones procedentes del ciclo de planificación anterior, acometido la adaptación al EEES de todos sus ciclos de enseñanza (grado, máster y doctorado), mantenido la mención institucional de Campus de Excelencia Internacional con la máxima calificación, puesto en marcha nuevas estructuras compartidas (Escuela Internacional de Doctorado, Centro de Posgrado, Centro de Lenguas y Centro de Iniciativas Culturales y Centro de Tecnologías y Contenidos Digitales) y conseguido acceder a uno de los cuatro principales *rankings* globales que distinguen a las mejores universidades del mundo.

A finales de 2015, algunas cuestiones quedan no obstante pendientes, parcialmente completadas o requieren acciones sostenidas en el tiempo para desencadenar resultados visibles. Por un lado, respecto a las cuestiones de financiación, restan cuantías por liquidar de la JCCM a favor de la UCLM procedentes de ejercicios anteriores, continúa el problema de infrafinanciación de la universidad que origina déficits recurrentes y persisten las insuficiencias de plantillas en algunos centros relacionados con las nuevas titulaciones y en otros centros como consecuencia de la adaptación de las titulaciones existentes al EEES. Por otro lado, la UCLM sólo está presente en uno de los cuatro grandes *rankings* universitarios de referencia y adolece de suficiente reconocimiento y fortaleza de marca institucional para apoyar el desarrollo de actividades de promoción, especialmente las dirigidas a la captación de estudiantes,

así como para continuar ganando terreno en los *rankings* universitarios, cada vez más interesados en aspectos de reputación institucional.

Las cuestiones pendientes del ciclo de planificación anterior que no pudieron ser completamente abordadas mediante la Estrategia UCLM 2015, junto a las resultantes del diagnóstico estratégico que se realiza para el nuevo ciclo de planificación, definen el marco en el que se encuadra y al que da respuesta la Estrategia UCLM 2020, cuyos trabajos se iniciaron a principios de 2015, esto es, con un año de antelación respecto al vencimiento de la anterior estrategia. La Estrategia UCLM 2020 plantea la visión de la *competitividad* y el *desarrollo*, la primera aspiración vinculada a la mejora de la universidad en un panorama universitario crecientemente competitivo y la segunda relacionada con el hecho de que tales mejoras contribuyeran además con más intensidad al desarrollo de Castilla-La Mancha. En otros términos, una UCLM mejor posicionada entre las distintas universidades, cuyas actividades impactaran más intensamente en la creación de riqueza en beneficio de los ciudadanos de Castilla-La Mancha (Figura 2).

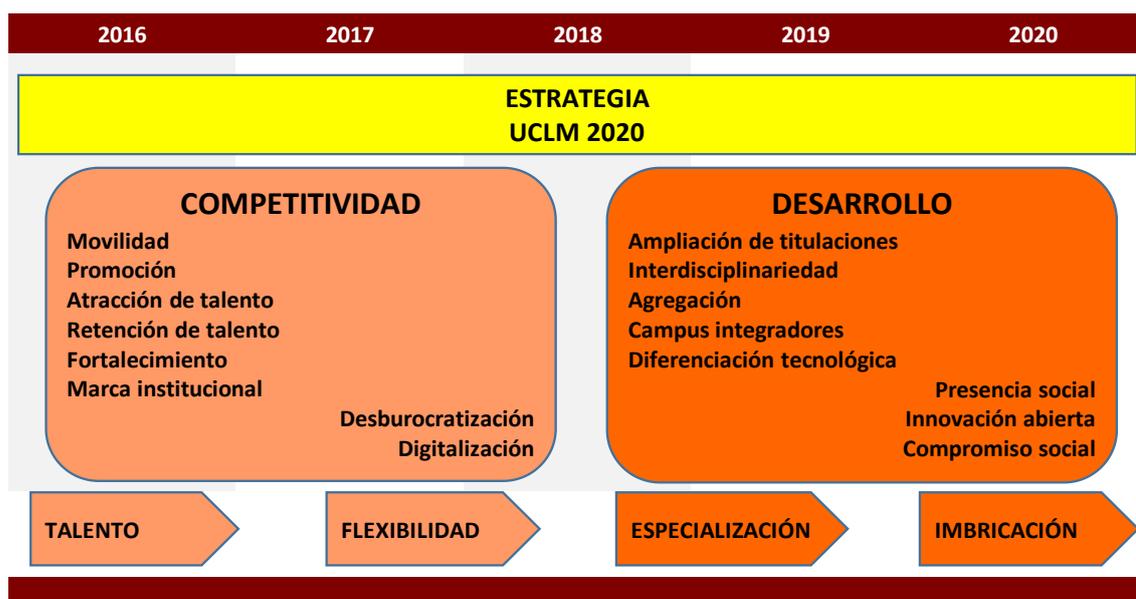


Figura 2. Estrategia UCLM 2020

La visión estratégica de una universidad más competitiva en el conjunto de universidades pasa por afrontar los objetivos de atraer, retener, integrar y desarrollar el *talento* y dotarse de la *flexibilidad* necesaria para utilizarlo para conseguir los mejores resultados. Por su parte, la visión estratégica de una universidad más determinante en el desarrollo de la región pasa por una mayor *especialización* y una *imbricación* más intensa con los sectores clave en los que descansará la creación de riqueza en los próximos años.

La *visión estratégica* de una universidad más competitiva en el panorama universitario y más decisiva en el desarrollo regional, apoyada en el talento, la flexibilidad, la especialización y la imbricación, se articula a través de acciones organizadas en torno a 16 *ejes estratégicos*, los cuales han sido definidos de acuerdo con el *análisis estratégico* efectuado y la *formulación estratégica* basada en aquél. El cumplimiento a lo largo del tiempo de un conjunto de indicadores cuantitativos que delimitan el avance de la UCLM respecto a su visión y, por tanto, el grado de aplicación de la Estrategia UCLM 2020, completan el ciclo de planificación con la fase de *implantación estratégica*.

Los trabajos, estudios, informes y estadísticas que han conducido a la elaboración del presente plan estratégico, denominado Estrategia UCLM 2020, están descritos y referenciados en el informe sobre el *Proceso de Elaboración del Plan Estratégico, Marco de Financiación y Contrato-Programa*, disponible en el portal de transparencia de la UCLM.

2. Bases de la estrategia

El diseño de cualquier estrategia debe partir de un diagnóstico previo de la identidad de la institución para la que se formula, en términos de *misión* y *valores*, así como del planteamiento de los fines que persigue, en términos de *visión* y *objetivos*. Las bases de la Estrategia UCLM 2020 son presentadas en las siguientes secciones atendiendo a estos cuatro elementos característicos de planificación.

2.1. Misión y valores

La misión recoge el papel que una institución juega en un ámbito determinado, mientras que los valores delimitan cómo toma decisiones en ese ámbito. Ambos elementos forman parte de la identidad de cualquier institución, definiendo respectivamente el lugar que ésta ocupa y el comportamiento que sigue.

Misión

La UCLM es una institución a la que corresponde, en el ámbito de sus competencias, la prestación del servicio público de la educación superior mediante la docencia y el estudio, la investigación, la transferencia de conocimiento a la sociedad y la extensión universitaria, con autonomía respecto de cualquier poder económico, social, ideológico o político.

Esta definición que realizan los propios Estatutos de la Universidad en su primer artículo es similar a la que recogen los estatutos de otras universidades públicas por cuanto viene a sintetizar el contenido de los dos primeros artículos recogidos en el título preliminar de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU), dedicado a las funciones y la autonomía de las universidades.

Algunos elementos característicos de los mencionados artículos 1 y 2 de la LOU vienen dados por (1) la consideración de la educación superior como un servicio público que queda encomendado a la institución universitaria; (2) la afirmación de que la investigación y el estudio van unidos a la docencia como partes del mencionado servicio público de la educación superior; (3) el reconocimiento de que las universidades no sólo son responsables de la transmisión del conocimiento, cualquiera que sea su naturaleza (científica, técnica, artística o cultural) o su propósito (valoración, transferencia o difusión), sino también de su creación, desarrollo y crítica; y (4) el principio de que la encomienda realizada a las universidades sólo puede realizarse y satisfacerse adecuadamente desde la autonomía universitaria recogida constitucionalmente en el bloque de derechos fundamentales, compuesta a su vez por la autonomía académica y financiera.

Las notas distintivas de servicio público de la educación superior e independencia respecto de cualquier poder ajeno han quedado nuevamente reafirmadas con la importante actualización legislativa en materia administrativa que contienen la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las

Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, las cuales pasan a considerar que las universidades públicas están en el ámbito de la esfera pública, pero no tienen la consideración de administración pública ni de ente dependiente o vinculado a ninguna de ellas, siéndoles además aplicable la legislación administrativa con carácter meramente supletorio respecto de la que constituye su legislación propia.

Más allá de este marco legislativo común para las distintas universidades en España, cada universidad define su misión estratégica de acuerdo con determinadas señas de identidad que tienen origen fundacional, transmisión consuetudinaria y están fuertemente determinadas por el modelo de sistema universitario definido para un determinado ámbito territorial. En el caso de la UCLM, tales señas de identidad vienen dadas por su carácter *independiente*, base *investigadora*, proyección *internacional* y vocación *empresadora* (Tabla 1).

Tabla 1. Señas y rasgos para la definición de la misión estratégica de la UCLM

<i>Nivel</i>	<i>Señas y rasgos</i>	<i>Descripción</i>
Carácter	Independiente	Una universidad al servicio de la sociedad que ejerce sus funciones con absoluta independencia de cualquier poder económico, social, ideológico o político.
Base	Investigadora	Una universidad de base investigadora, en la que la creación de conocimiento mediante la investigación esté indisolublemente unida al resto de sus funciones.
Proyección	Internacional	Una universidad única de acuerdo con un modelo de implantación multi-campus que permite hacer un uso conjunto de recursos para poder competir a nivel internacional.
Vocación	Empresadora	Una universidad en conexión con los sectores innovadores y creativos de la sociedad y a la vanguardia de las últimas tecnologías.

Estas señas de identidad se han venido manteniendo como elementos compartidos por la comunidad universitaria y la sociedad castellanomanchega a lo largo de distintas generaciones, mandatos rectorales y etapas sociales, por lo que constituyen rasgos distintivos sobre los definir la misión estratégica de la UCLM en los siguientes términos:

La UCLM es una institución independiente de base investigadora que presta el servicio público de la educación superior con proyección internacional y vocación empresadora al servicio de la sociedad, mediante la enseñanza, la investigación, la transferencia de conocimiento e innovación, y la difusión de la cultura y la extensión universitaria.

La definición formal de misión estratégica recoge por tanto las *funciones* atribuidas a cualquier universidad conforme a la legislación básica, junto a los rasgos distintivos que delimitan la identidad institucional de la UCLM en este caso en cuanto a su *carácter, base, proyección y vocación*.

Valores

El conjunto de principios y normas que han venido fundamentando la actuación de la UCLM está compuesto por 7 valores, que puede ser agrupados en 3 niveles distintos.

Los valores de autonomía universitaria y suficiencia financiera constituyen las directrices *institucionales* esenciales que deben orientar el funcionamiento de la universidad. Los valores relativos a la calidad universitaria y el compromiso internacional son los referentes *académicos* que han de guiar las iniciativas y proyectos de la universidad. Finalmente, los valores de transparencia informativa, participación social y responsabilidad social engloban las cuestiones *éticas* aplicables al proceso mediante el cual la universidad ha de tomar decisiones (tabla 2).

Tabla 2. Valores de la UCLM para la formulación e implantación de su estrategia

<i>Niveles</i>	<i>Valores</i>	<i>Descripción</i>
Institucionales	Autonomía Universitaria	Preservar la autonomía universitaria y garantizar un espacio de convivencia intelectual abierto a todos.
	Suficiencia Financiera	Mejorar la captación de recursos y racionalizar la cantidad de servicios prestados sin condicionar la calidad.
Académicos	Calidad Universitaria	Aplicar criterios de calidad para la aprobación de iniciativas basados en un enfoque de mejora continua.
	Compromiso Internacional	Adoptar un enfoque proactivo y transversal en la internacionalización de la universidad.
Éticos	Transparencia Informativa	Garantizar la transparencia de las decisiones adoptadas y publicar información relevante.
	Participación Social	Asegurar la participación de la sociedad en la toma de decisiones universitarias.
	Responsabilidad Social	Considerar las repercusiones sociales de las decisiones adoptadas y cómo afectan a los distintos colectivos.

La *autonomía universitaria* constituye uno de los pilares en los que se apoyan las universidades, debidamente recogido en la LOU. La autonomía universitaria supone que las instituciones de educación superior puedan realizar sus actividades libres de las injerencias de otros poderes que podrían estar interesados en influir en las mismas por cauces no reconocidos en la legislación vigente. La crítica y la discusión acerca de distintas posiciones científicas o intelectuales constituyen algunas de las sanas consecuencias del ejercicio de la autonomía universitaria, así como la diversidad y el pluralismo. La UCLM debe continuar siendo un espacio de reflexión y discusión científica e intelectual abierto a todos.

La *suficiencia financiera* es otro de los aspectos básicos que debe presidir la actuación de la universidad, tal y como recoge también la LOU. La prestación del servicio público de la educación superior sólo puede realizarse a partir de la dotación de recursos financieros suficientes para atender las distintas necesidades que aquél conlleva. En

organizaciones intensivas en conocimiento como las universidades, en las que las actividades esenciales recaen en el personal cualificado que la integra (profesores, investigadores y gestores), la suficiencia financiera está muy relacionada con las plantillas, además de los gastos de funcionamiento y las necesarias inversiones.

La *calidad universitaria* es una exigencia indisociable de la razón de ser de la universidad como institución generadora y transmisora de nuevo conocimiento. Las universidades compiten entre sí de forma relativamente imperfecta por formación, investigación, innovación, imagen y gestión como consecuencia de distintas barreras que las aíslan y protegen en un determinado entorno local. Sin embargo, estas barreras están desapareciendo a un notable ritmo en los últimos años, exponiendo a las universidades no sólo a una competencia a nivel regional o nacional, sino cada vez más global y, de esta forma, amenazando la supervivencia a largo plazo de aquellas que no alcancen determinados estándares de calidad.

El *compromiso internacional* es también un aspecto consustancial a las universidades como instituciones dedicadas a realizar avances en la frontera del conocimiento y proporcionar una formación actualizada basada en tales avances. El conocimiento científico, tecnológico y artístico difícilmente puede circunscribirse a un ámbito nacional bien definido y, por tanto, todo el trabajo de las universidades debe realizarse de acuerdo con una lógica internacional en un contexto global. El requisito de la internacionalización, que era antes bien conocido en la función de investigación en la mayoría de los campos del conocimiento, ahora también impacta de manera determinante en otras funciones, tales como la formación y la innovación.

La *transparencia informativa* es otro principio básico que ha de regir la vida universitaria en sus distintas dimensiones, haciendo posible que cualquier agente interesado conozca en un momento concreto cuál es la asignación de los recursos en la universidad o cómo se han tomado determinadas decisiones, salvaguardando por supuesto la información confidencial o de carácter personal. Por distintos motivos, las universidades han mantenido tradiciones que, en último término, redundan en una falta de transparencia u opacidad tanto para los distintos agentes internos (personal docente e investigador, estudiantes, personal de administración y servicios) como externos (empresas e instituciones y sociedad en general). Estas prácticas son cada vez más extemporáneas en una sociedad más sensible a la rendición de cuentas, proyectan una imagen negativa de toma de decisiones arbitrarias y mala gestión de los recursos públicos, y provoca tensiones internas especialmente en materia de asignación de recursos. La transparencia pasa no sólo por disponer de criterios claros y preestablecidos para la toma de decisiones, sino por hacer accesible la información a los distintos sectores interesados.

La *participación social* se refiere a invitar a la sociedad no sólo a conocer las decisiones universitarias, sino a que participen en ellas contribuyendo con sus aportaciones, opiniones y sugerencias a enriquecer las reflexiones que conducen a las mismas. En el caso de las universidades reviste especial importancia contar con el criterio de las empresas e instituciones que, en último término, constituyen los

empleadores de los titulados universitarios y los usuarios del conocimiento y la tecnología emanada desde la universidad.

La *responsabilidad social* es otro de los valores sobre el que las universidades han de construir su futuro ineludiblemente, entendiendo como tal la atención a los objetivos de los distintos agentes o grupos interesados en la marcha de las universidades, especialmente cuando se adoptan decisiones que les afectan o condicionan socialmente. La toma de decisiones en las universidades debe realizarse teniendo en cuenta su impacto económico y social no sólo sobre el personal docente e investigador, los estudiantes y el personal de administración de servicios, sino también sobre otros agentes externos como las empresas e instituciones y la sociedad en general. Aspectos como como la sostenibilidad medioambiental, la contribución a la igualdad o la solución de problemas sociales de nuestro entorno han de ser considerados en la toma de decisiones, además de los criterios tradicionales de eficacia y eficiencia.

Los valores que serán tenidos en cuenta en el proceso conducente a alcanzar la visión fijada quedan recogidos en los siguientes términos:

La UCLM tomará decisiones en orden alcanzar la visión estratégica establecida atendiendo a los valores institucionales de autonomía universitaria y suficiencia financiera; a los valores académicos de calidad universitaria y compromiso internacional; y a los valores éticos de transparencia informativa, participación social y responsabilidad social.

Los valores indicados son exigibles de la universidad en su conjunto a partir de la toma de decisiones de sus distintos órganos con respeto a la autonomía que corresponda a cada uno de ellos y, especialmente, de los integrantes del Consejo de Dirección de la universidad, sin perjuicio de que puedan compartidos y observados a título individual por los integrantes de la comunidad universitaria.

2.2. Visión y objetivos

Desde el reconocimiento de la *misión* como punto de partida que define lo que una institución es y de los *valores* como elemento determinante de cómo se comporta, los distintos ciclos de planificación deben plantear las aspiraciones que pretenden ser alcanzadas en un futuro de acuerdo con la definición de la *visión* estratégica, debidamente articulada en forma de *objetivos* estratégicos.

Visión

La visión es una manifestación de lo que la institución quiere llegar a ser en los próximos años a través de uno o varios ciclos de planificación y de una o varias estrategias.

Como se ha indicado en la primera sección, la visión estratégica del anterior ciclo de planificación 2012-2015 era alcanzar una universidad *sostenible* y *moderna*, habiéndose alcanzado buena parte de los resultados previstos. Sin descuidar el

mantenimiento de estos dos logros de la Estrategia UCLM 2015, en particular prestando especial atención a aquellos aspectos que quedaron pendientes o en proceso de consecución, la visión estratégica para el presente ciclo de planificación 2016-2020 conforme a la Estrategia UCLM 2020 pasa por una UCLM más *competitiva* en el panorama de creciente rivalidad entre las universidades, que sea además capaz de contribuir con más intensidad al nivel de *desarrollo* y la creación de riqueza en su ámbito de implantación.

La visión de una universidad más competitiva se concreta en alcanzar logros relacionados con el reconocimiento y posicionamiento en *rankings* internacionales en el año 2020, mientras que la visión de una universidad más decisiva en el desarrollo se concreta en logros vinculados al incremento del efecto multiplicador de la actividad universitaria sobre la economía y a la creación de espacios sobre los que articular alianzas estratégicas asociadas a sectores estratégicos innovadores (Tabla 3).

Tabla 3. Retos y logros para la definición de la visión estratégica de la UCLM

<i>Desafíos</i>	<i>Logros</i>	<i>Descripción</i>
Competitividad	Reconocimiento en <i>rankings</i>	Una universidad de calidad reconocida por su inclusión en los 4 principales <i>rankings</i> internacionales (ARWU, THE, QS y USNEWS).
	Posicionamiento en <i>rankings</i>	Una universidad posicionada entre las mejores 15 universidades españolas y las mejores 500 universidades del mundo.
Desarrollo	Impacto en la economía	Una universidad en la que quede garantizado que por cada euro invertido se devuelvan 4 euros a la sociedad en forma de creación de riqueza.
	Contribución a la innovación	Una universidad en la que se articule un nuevo espacio de interacción con socios de sectores estratégicos para fomentar las sinergias entre educación, investigación e innovación.

La *competitividad* se ha convertido en un desafío de extrema importancia en los últimos años como consecuencia de la creciente rivalidad por todo tipo de recursos de los que hacen uso las universidades. Al contrario que otros servicios públicos educativos o sanitarios, en los que la competencia es básicamente local y regional, la educación superior universitaria ha pasado a ser un ámbito en el que la competencia es nacional y, cada vez más, también internacional. En España hay más de 75 universidades y en el mundo hay más de 4.000. Los *rankings* que realizan evaluaciones externas independientes de las distintas universidades contribuyen a la transparencia en cuanto a los niveles de calidad relativa que éstas alcanzan en términos comparativos y competitivos.

De acuerdo con estas consideraciones, la visión de la competitividad pasa porque la UCLM pase a ser reconocida en los principales *rankings* internacionales y ocupe un posicionamiento destacado en los mismos en 2020. La concreción de la primera aspiración vendría dada porque la UCLM sea incluida en los cuatro *rankings* más

prestigiosos del mundo, tales como ARWU, THE, QS y USNEWS. La concreción de la segunda aspiración supondría que la UCLM quedara situada entre las mejores 15 universidades españolas y las mejores 500 del mundo en las distintas facetas de la formación, la investigación, la innovación, el empleo o la internacionalización, entre otras, de acuerdo con estos mismos *rankings*.

Por otro lado, el *desarrollo* supone incrementar el impacto que la universidad tiene sobre el crecimiento de Castilla-La Mancha, contribuyendo al cambio hacia un modelo productivo de mayor valor añadido conforme al cual el tejido empresarial haga un uso más intensivo del conocimiento emanado de la universidad. El reto del desarrollo no supone sólo una aspiración de la universidad respecto de la sociedad, sino también una necesidad de ésta para continuar avanzando, ya que las sinergias que se derivan de poner en marcha actuaciones conforme a lo que viene denominándose el triángulo del conocimiento, formado por la investigación, la innovación y la educación, proporcionan enormes beneficios conjuntos para los distintos actores implicados, incluyendo las instituciones universitarias.

En sus más 30 años de trayectoria, la UCLM ha sido capaz de impactar con un efecto multiplicador de 3 sobre la economía regional y desarrollar con éxito un espacio triple hélice con una empresa referente en el desarrollo de software. La concreción de la primera aspiración en materia de desarrollo pasaría por aumentar el efecto multiplicador de la universidad sobre la economía regional hasta un factor 4, de manera se generen al menos 4 euros de riqueza regional por cada euro invertido en la UCLM. La concreción de la segunda aspiración se materializaría en la creación y puesta en marcha de al menos otro espacio triple hélice en el ámbito de la UCLM, contribuyendo con ello al desarrollo de un tejido empresarial e institucional innovador en sectores estratégicos para la economía.

De acuerdo con estas consideraciones, la visión de la UCLM para los próximos años queda definida en los siguientes términos:

La UCLM aspira a afianzar su competitividad en el panorama de universidades y fortalecer su aportación al desarrollo en su ámbito de actuación, asegurando para ello su reconocimiento y posicionamiento en los principales rankings universitarios e incrementando el impacto sobre la economía y la contribución a la innovación a través de sus actividades.

El progreso de la universidad en los dos desafíos que componen su visión tiene un efecto mutuamente beneficioso; una universidad más competitiva contribuirá con más facilidad al crecimiento basado en el conocimiento y un tejido productivo más desarrollado favorecerá la competitividad de la universidad.

Objetivos

Una vez articulada la *visión* a la que aspira la UCLM en los próximos años en torno a los retos de la competitividad y el desarrollo, debidamente concretados en términos de reconocimiento y posicionamiento en *rankings* internacionales y de impacto sobre la

economía y contribución a la innovación, corresponde establecer la dirección en la que será necesario avanzar para alcanzarla, definiendo para ello los *objetivos* estratégicos perseguidos.

La visión de una universidad más competitiva pasa por los objetivos de atraer, retener y desarrollar el *talento* y tener la *flexibilidad* necesaria como para poder utilizarlo de manera adecuada. Por su parte, la visión una universidad más decisiva para el desarrollo pasa los objetivos de alcanzar una mayor *especialización* en su ámbito de actuación y una mayor *imbricación* con los agentes que juegan un papel central en el conocimiento y el desarrollo (Tabla 4).

Tabla 4. Objetivos estratégicos para la consecución de la visión de la UCLM

<i>Visión</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Descripción</i>
Una universidad más competitiva en el panorama de universidades	Talento	Atraer, retener y desarrollar el talento de estudiantes, profesores, investigadores y gestores.
	Flexibilidad	Adoptar estructuras más adhocráticas, sistemas más descentralizados y procedimientos más simples y digitales.
Una universidad más decisiva en su contribución al desarrollo	Especialización	Avanzar en la especialización de los campus y los centros con adecuación a los sectores estratégicos de futuro.
	Imbricación	Impulsar la interrelación de la universidad con la sociedad y su colaboración son socios estratégicos.

Los objetivos estratégicos pueden entenderse como los criterios generales sobre los que tomar decisiones respecto a la medidas o acciones concretas, analizando si éstas contribuyen a tales objetivos y, en su caso, en qué medida lo hacen.

El *talento* es un instrumento formidable de mejora y dinamización de la actividad universitaria en sus vertientes de desarrollo e integración, retención y atracción. Todos los integrantes de la comunidad universitaria tienen talento en algún ámbito específico, si bien en muchos casos éste no se aprovecha por cuanto la persona en cuestión no ocupa el puesto en el que podría desplegarlo o no se dedica a las actividades en las que mejor aplicación tendría. El desarrollo e integración del talento pasa por cuestiones relacionadas con la gestión de la dedicación del personal académico y de gestión a las distintas funciones universitarias y, en el caso de los estudiantes, por la correcta elección de estudios y la adecuada realización de los procesos académicos de tutorización y tutela, así como por la disponibilidad de los espacios y medios necesarios para hacer posible el uso del talento del personal y los estudiantes en contextos propicios para ello. La retención del talento viene dada por el establecimiento de sistemas de promoción interna y retribuciones variables que permitan mantener personal académico y de gestión en un contexto de creciente competencia entre universidades, incluyendo en el caso de los estudiantes, los aspectos relacionados con el régimen de permanencia y el seguimiento de materias con resultados académicos anómalos. La atracción de talento consiste en la captación de los mejores estudiantes, profesores, investigadores y gestores, haciendo uso para ello de becas, premios y ayudas de excelencia,

convocatorias de selección de personal exigentes, incorporaciones de las distintas figuras de personal de investigador o convocatorias para la captación de personal internacional. En todos estos procesos relacionados con el desarrollo, la atracción y la retención del talento juega un papel central la reputación institucional de la universidad y su capital de marca.

La *flexibilidad* constituye otro de los aspectos sobre los que es posible marcar una diferencia respecto a otras universidades. La actividad universitaria requiere estructuras más flexibles, procedimientos más simples y sistemas más descentralizados y digitalizados, de manera que redunden en una desburocratización de las distintas actividades de docencia, investigación, innovación, cultura y difusión de la universidad y lo hagan a todos a niveles. Las estructuras más ágiles y los procedimientos más simplificados no sólo liberan a las personas de cargas innecesarias, sino que también contribuyen a mantener una interlocución más fluida con entidades, instituciones y empresas. Un entorno desburocratizado y amigable con los entornos digitales que fomente el trabajo por proyectos es además esencial en el desarrollo, la retención y la atracción de talento en el contexto de creciente competencia entre universidades.

La *especialización* es uno de los objetivos en los que es necesario avanzar en los próximos años, particularmente en términos de titulaciones, campus y centros. Las decisiones futuras sobre estas cuestiones deben asentarse en la búsqueda de la adecuación externa en las titulaciones, la especialización de los campus y la diferenciación de los centros, de manera que la universidad pueda explotar plenamente el hecho de ser una universidad única con implantación multi-campus en lugar de varias universidades implantadas en cada uno de ellos.

La *imbricación* es un objetivo relacionado con las actitudes y formas de trabajo en el desarrollo de las distintas actividades universitarias, de manera que realice de una manera más abierta con las distintas empresas o instituciones de referencia en cada ámbito o sector, fomentando la presencia de la universidad en la sociedad así como la colaboración con tales empresas e instituciones dentro de los campus universitarios. En general, esto supone que la universidad se involucre activamente con socios de referencia para aportar soluciones a distintos tipos de problemas, de manera que la sociedad reconozca y valore el conocimiento universitario como base para contribuir a la resolución de cuestiones y preocupaciones sociales. En materia de investigación e innovación, esto supone transitar desde una concepción basada en la transferencia de conocimiento de la universidad a las empresas e instituciones a otra centrada en crear y compartir el conocimiento desarrollado conjuntamente, haciendo uso para ello de espacios comunes y de la interacción continuada en el marco de tales espacios. Esta mayor imbricación puede redundar en una mejor calidad de la formación superior, mayor impacto de la investigación y superior potencial de la innovación, además de atraer y crear empresas de base tecnológica, impulsar la empleabilidad de los titulados, retener talento en el territorio y contribuir, en definitiva, al desarrollo sobre la base de un modelo productivo de alto valor añadido.

Los objetivos que se alinean con la visión de la universidad en el horizonte 2020 quedan definidos en los siguientes términos:

La UCLM tiene una hoja de ruta caracterizada por el talento y la flexibilidad y por la especialización y la imbricación, de manera que pueda alcanzar los objetivos de desarrollar, retener y atraer talento en un entorno de trabajo flexible y ágil, especializado en su ámbito de actuación e imbricado con los socios estratégicos clave interesados en sus resultados.

Los objetivos estratégicos vienen a definir la senda de actuaciones que la institución deberá seguir durante el periodo de implantación de la estrategia para estar en condiciones de poder alcanzar la visión planteada al final del mismo.

3. Contenido de la estrategia

Una vez planteadas las bases de la estrategia en términos de *misión y valores y visión y objetivos*, procede a continuación presentar el contenido de la estrategia seleccionada, formada por 16 ejes estratégicos. La presentación de estos ejes se realiza agrupadas en función del objetivo al que está previsto que contribuyan.

3.1. Talento

El objetivo de atraer, retener y desarrollar e integrar el talento de estudiantes, profesores, investigadores y gestores incluye 6 ejes estratégicos, uno de ellos dirigido al talento de los estudiantes (promoción), otros 2 centrados en el talento del personal (atracción; retención) y los 3 restantes vinculados transversalmente tanto a estudiantes como personal (movilidad, fortalecimiento y marca).

La *movilidad* tiene por objeto contribuir a la movilidad de los estudiantes entre los distintos campus de la universidad, de manera que puedan acceder a la oferta educación superior seleccionada dentro de la región con independencia del campus en el que tengan su residencia habitual. La extensión y posición geográfica de Castilla-La Mancha, unidas a un sistema radial de transporte, dificulta que los estudiantes consideren la opción de desplazarse a otra provincia para cursar sus estudios universitarios, por cuanto resulta más económico trasladarse a sistemas universitarios regionales limítrofes. Las becas de movilidad interna propuestas al Gobierno regional, las cuales pueden articularse parcialmente en la propia orden de tasas y precios públicos, contribuirán a articular el sistema universitario de Castilla-La Mancha, corrigiendo así los efectos negativos externos asociados a la geografía y los transportes. La universidad por su parte también puede incentivar la movilidad interna de sus profesores, investigadores y gestores.

La *promoción* se refiere a las acciones que proyecten y pongan en valor la imagen de la universidad, tanto dirigidas a la sociedad en general como a los preuniversitarios en particular. El objetivo es adoptar un enfoque de promoción basado en estrategias de marketing que conecten mejor con el público objetivo, especialmente los preuniversitarios y los prescriptores relacionados a los mismos.

La *atracción de talento* mediante la incorporación de personas constituye una pieza esencial en la estrategia para mejorar nuestro posicionamiento dentro del sistema universitario. En estos últimos años, la UCLM ha sido pionera al adaptar sus Estatutos para contemplar las figuras de personal investigador recogidas en la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. De acuerdo con este marco, está previsto continuar con las convocatorias de contratos predoctorales y posdoctorales realizadas hasta el momento con nuevas convocatorias dirigidas a completar la plantilla propia de personal investigador.

Del mismo modo, el programa de incorporación de ayudantes y ayudantes doctores emprendido en los últimos años está previsto que continúe con nuevas convocatorias, de manera que puedan ir completándose las plantillas de las áreas de

conocimiento de los distintos centros y garantizarse los procesos de renovación con la debida antelación, prestando especial atención a las plantillas de aquellos centros que presentan insuficiencias como consecuencia de la adaptación de los estudios al EEES efectuada en 2009 o la puesta en marcha de nuevas titulaciones realizada en 2010.

En materia de gestión, corresponde reforzar la plantilla con el nombramiento de funcionarios interinos de las bolsas de trabajo, aprovechando para ello las posibilidades que ofrece la normativa en materia de función pública. En cuanto a la incorporación de funcionarios de carrera por el turno libre que los cambios regulatorios hicieron posible por primera vez en 2015, está previsto continuar con las ofertas de empleo público, prestando igualmente especial atención a los centros y a los centros e institutos de investigación con especiales necesidades.

La *retención del talento* mediante la estabilización y promoción del personal tiene por objeto mejorar la universidad con la mejora profesional de las personas que la integran, desde la premisa de que los avances en materia de estabilización y promoción redundarán en una universidad más capacitada para mejorar su posición relativa respecto a otras universidades. En este sentido, el objetivo es aprovechar la eventual flexibilización de la legislación en materia de función pública y optimizar el diseño de la oferta de empleo pública en consecuencia, incluyendo en su caso procesos extraordinarios dirigidos a combatir las altas tasas de interinidad.

El *fortalecimiento* engloba actuaciones que influyen directamente en el desarrollo y la utilización del talento de los estudiantes y del personal, especialmente en las áreas de docencia, investigación, innovación e internacionalización. En cuanto a los estudiantes, quedan incluidos aspectos como captar a los mejores estudiantes de nuevo ingreso, iniciar a los estudiantes en la investigación, fomentar la realización de másteres universitarios, involucrarlos en las actividades académicas de centros, departamentos, institutos y grupos de investigación, incentivar la movilidad internacional o enriquecer su formación de máster con las perspectivas aportadas por profesores invitados. En cuanto al personal, abarca cuestiones como la exposición a un contexto internacional con estancias de investigación en el extranjero y estancias de investigadores extranjeros, incentivar la configuración de grupos de investigación, fomentar la solicitud de patentes sobre los resultados de investigación o disponer de revistas científicas electrónicas y equipamientos científico-tecnológicos actualizados.

La *marca institucional* de una universidad recoge la reputación que la sociedad le otorga en base a experiencias anteriores y a la imagen que proyecte. El reconocimiento, la notoriedad y el posicionamiento de la marca universitaria cada vez están adquiriendo mayor protagonismo en las decisiones de los estudiantes, los gestores, los profesores y los investigadores, por lo que corresponde adoptar estrategias de marketing dirigidas a enriquecer y mejorar estos aspectos intangibles en el desarrollo de las instituciones universitarias.

3.2. Flexibilidad

El objetivo de adoptar estructuras más adhocráticas, sistemas más descentralizados y procedimientos más simples y ágiles comprende dos iniciativas estratégicas específicas dirigidas a la desburocratización administrativa y la digitalización organizativa.

Partiendo de que buena parte de las cargas burocráticas vienen impuestas por normas externas, el objetivo es avanzar en la *desburocratización* respecto de todo aquello que esté en manos de la universidad y en todos los niveles en los que corresponde actuar, tales como la normativa, los sistemas, los procedimientos y las personas. La desburocratización administrativa no sólo redundará en una mayor productividad al liberar al personal de tareas prescindibles, contribuyendo así a mejorar la competitividad de nuestra universidad, sino que es además un prerrequisito para afrontar con garantías otras iniciativas estratégicas relacionadas con la interacción con empresas e instituciones.

La *digitalización* organizativa pasa por realizar una inmersión digital de la universidad dirigida a una transformación de los distintos procesos y procedimientos al mundo digital, con las consiguientes repercusiones internas y externas. Esta iniciativa acarreará importantes beneficios no sólo de eficiencia, sino también de eficacia en las relaciones con los ciudadanos, los estudiantes, las empresas y las instituciones, aportando ventajas de flexibilidad derivadas de evitar las barreras relacionadas con las distancias físicas y la disponibilidad horaria.

3.3. Especialización

El objetivo de avanzar en la especialización de los campus y los centros con adecuación a los sectores estratégicos de futuro engloba 4 ejes estratégicos relacionados con la ampliación de titulaciones, la interdisciplinariedad, los campus integradores y la agregación.

La *ampliación de titulaciones* responde a la necesidad de avanzar para completar el sistema universitario de Castilla-La Mancha, teniendo en cuenta que la oferta educativa es muy limitada respecto a otros sistemas regionales, lo que ha venido conduciendo a elevadas tasas históricas de traslados externos de expedientes, con la consiguiente pérdida de capital humano entre los jóvenes que se ven obligados a iniciar sus estudios universitarios fuera de la región al estar interesados en cursar titulaciones que la UCLM no oferta. La ampliación de titulaciones se dirige tanto a nuevos títulos de grado como a nuevos títulos de máster universitario de carácter estratégico que la universidad esté en condiciones de impulsar para agregar capacidades internas y contribuir al desarrollo de sectores estratégicos para Castilla-La Mancha. La ampliación de titulaciones debe ser selectiva en el sentido de apoyarse en las fortalezas con las que contamos, dirigirse a sectores estratégicos y realizarse de forma que la educación, la investigación y la innovación queden estrechamente vinculadas. Estas titulaciones están recogidas en el informe sobre el *Mapa de Titulaciones asociado a la Estrategia UCLM 2020*, disponible en el portal de transparencia.

La *interdisciplinariedad* tiene por objeto dinamizar las actividades de enseñanza, investigación e innovación que se realizan en la confluencia de varias disciplinas y beneficiarse de sus ventajas. La investigación e innovación interdisciplinar aporta dos tipos de beneficios. En primer lugar, un beneficio científico, habiendo quedado demostrado que la investigación realizada en los límites entre las disciplinas viene acompañada de más productividad, impacto científico y potencial innovador. En segundo término, un beneficio de agregación, invitando a nuestros grupos de investigación a colaborar más estrechamente para difuminar los límites físicos de los centros y los campus. Por su parte, la formación interdisciplinar mediante ofertas de grado y máster apoyados en varias disciplinas y las dobles titulaciones redundan en mejores resultados en términos de empleabilidad para los titulados.

La *agregación* responde al objetivo de aprovechar las sinergias intra- e inter-campus que tiene la universidad con acciones dirigidas a mejorar la escala de las actividades y contribuir a la fortaleza de la universidad. El objetivo no pasa por la obtención de ahorros, sino por la finalidad de alcanzar una masa crítica que robustezca las actividades implicadas.

Los *campus integradores* suponen avanzar en un modelo de diseño de nuestros campus que aporte una perspectiva innovadora en la forma de concebir las infraestructuras universitarias, haciendo que éstas faciliten y dinamicen la creación del conocimiento en colaboración con empresas, instituciones y socios estratégicos, con respeto al medio ambiente, atención a la igualdad y la diversidad, basados en las nuevas tecnologías e inspirados en un urbanismo abierto. Estos aspectos, en los que la universidad es referente a través de sus grupos de investigación, tienen que plasmarse en el espacio físico que definen nuestros campus de una manera más comprometida. Las actuaciones se dirigirán tanto a los espacios existentes, para imprimirles estos principios a través de actuaciones de coste contenido pero alto impacto, como a los nuevos espacios de los que ya dispone la universidad en sus distintos campus.

La *diferenciación tecnológica* alude a la necesidad de avanzar en la introducción de competencias tecnológicas y digitales en todos los planes de estudio de las distintas titulaciones, de manera que la capacidad de trabajar con herramientas concretas asociadas a cada ámbito profesional y dinámicas de trabajo conectadas con las nuevas generaciones sea una seña de identidad de la universidad. La llegada masiva de los nativos digitales a la universidad favorecerá la adopción de nuevas metodologías y la puesta en marcha de innovaciones docentes, todo ello sin renunciar a una formación que en cada campo de conocimiento concreto debe ir mucho más allá de las herramientas tecnológicas a emplear. Esta iniciativa tiene por objeto que la universidad se convierta en un referente en el uso de las nuevas tecnologías asociadas a las distintas materias, de manera que pueda servir de base para diferenciarse de otras universidades con un patrón de comportamiento menos proactivo respecto a las competencias digitales y el uso de otras tecnologías.

3.4. Imbricación

El objetivo de impulsar la interrelación de la universidad con la sociedad y su colaboración con socios estratégicos tiene 3 ejes estratégicos asociados consistentes en la presencia social, la innovación abierta y compromiso social.

La *presencia social* se refiere al establecimiento de colaboraciones con organismos, empresas e instituciones dirigidas a reforzar el reconocimiento y la visibilidad de la universidad en su ámbito de actuación, debidamente proyectada en los ámbitos geográficos regional, nacional e internacional. El establecimiento de alianzas estratégicas que potencien y proyecten el papel de la universidad como referente en la sociedad por razón de su conocimiento para aportar soluciones a distintos problemas forma parte de este conjunto de actuaciones.

La *innovación abierta* tiene por objeto avanzar hacia nuevas formas de interrelacionarnos con socios estratégicos que complementen nuestras capacidades. Las actividades de transferencia de conocimiento constituyen un elemento básico mediante el que la investigación se traslada al tejido productivo en forma de innovaciones útiles para la sociedad. El enfoque de innovación abierta implica ir más allá de esta visión unidireccional para crear espacios y estructuras conjuntas con quienes juegan el papel de innovadores, contribuyendo así a la co-creación o creación compartida de conocimiento. Distintas empresas de alta tecnología, basadas en la innovación y el conocimiento, tienen interés en trabajar junto a nuestros investigadores y titulados de manera más estrecha para acelerar el proceso de innovación y contribuir a la creación de empleos cualificados para nuestros egresados dentro de los propios campus universitarios. Dar respuesta a estas necesidades identificadas pasa por poner en marcha iniciativas estratégicas de innovación abierta de manera que conectemos más estrechamente la educación superior, la investigación, la innovación y el empleo cualificado, avanzando así hacia lo que se conoce como universidades emprendedoras.

El *compromiso social* engloba todas aquellas acciones que la universidad realiza dirigidas a mejorar la sociedad en la que se desenvuelve, plasmando además buena parte de sus valores institucionales en forma de comportamientos responsables y comprometidos dirigidos a atender distintas preocupaciones sociales, tales como las relativas a participación, ética, igualdad, diversidad, conciliación, prevención, cooperación, sostenibilidad o transparencia. El fomento y el respeto institucional a estas cuestiones se ha convertido en un elemento indispensable para asegurar la legitimidad social que toda institución en la esfera de lo público debe preservar.

4. Análisis de la estrategia

La estrategia seleccionada para avanzar hacia los objetivos y contribuir así a la consecución de la visión debe ser construida y evaluada en términos de su adecuación a la propia institución y al entorno en el que ésta se encuadra.

La *adecuación externa* se realiza a través de análisis dirigidos a obtener información sobre las principales tendencias que pueden detectarse en el entorno, clasificadas en función de su potencial impacto favorable o desfavorable sobre la institución. Por su parte, la *adecuación interna* se evalúa mediante análisis de la propia institución orientados a identificar su situación comparativa favorable o desfavorable en distintas dimensiones respecto a otras instituciones similares.

El análisis estratégico externo permite detectar las *oportunidades* y *amenazas* a las que se enfrentan las instituciones que actúan en un determinado entorno, mientras que el análisis estratégico interno contribuye a identificar las *fortalezas* y *debilidades* de una institución respecto a otras instituciones comparables.

El diagnóstico integrado de los resultados de ambos análisis estratégicos, más conocido como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), contribuye a realizar una evaluación precisa de los retos y desafíos a los que se enfrenta la institución y a los que, en consecuencia, ha de responder mediante la definición de una estrategia adecuada para abordarlos.

4.1. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen cambios en el entorno que tienen un potencial impacto favorable sobre los resultados de las instituciones, mientras que, alternativamente, las amenazas vienen dadas por cambios externos que tienen una posible repercusión desfavorable. En ambos casos son cambios no controlables por la institución por cuanto pertenecen a su entorno.

Oportunidades

Del análisis y discusión de los distintos informes encargados de expertos independientes se deducen oportunidades en las áreas de urbanismo y transporte; economía y empresas; legislación y normativa; universidad e investigación, y titulaciones, empleo y sociedad (Tabla 5).

Tabla 5. Principales oportunidades que explotar mediante la estrategia UCLM 2020

<i>Dimensión</i>	<i>Código</i>	<i>Tendencias</i>	<i>Descripción</i>
Urbanismo y transportes	O01	Ciudades universitarias	Ciudades universitarias de servicios con alta calidad de vida y dotadas de recursos patrimoniales y paisajísticos.
	O02	Infraestructuras de transporte	Infraestructuras de transporte desde las ciudades universitarias para la movilidad externa e internacional y cercanía a Madrid.
Economía y empresas	O03	Política regional Unión Europea	Posibilidad de acceder a fondos estructurales y de inversión europeos y al fondo europeo de inversiones estratégicas.
	O04	Tejido empresarial	Vocación exportadora y creciente interés por la concentración empresarial y la innovación.
	O05	Sectores estratégicos	Sectores estratégicos definidos (aeronáutico, turismo, agroalimentario, energía-medioambiente, bioeconomía, cultura).
Legislación y normativa	O06	Función pública	Ampliación de las tasas de reposición y estabilización de personal interino en universidades y normativa propia.
Universidad e investigación	O07	Sistema regional universitario	Universidad única en el sistema universitario regional, con excepción de la provincia de Guadalajara.
	O08	Hospitales universitarios	Hospitales en las ciudades universitarias que reúnen las condiciones para ser universitarios.
	O09	Centros y universidades	Ordenación de la competencia en materia universitaria con el decreto de centros y universidades.
Titulaciones, empleo y sociedad	O10	Empleo universitario	Fuerte demanda de titulados en estudios STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y profesiones digitales.
	O11	Valoración de los titulados	Valoración internacional de los titulados en España, especialmente en ciencias, ingenierías y humanidades.
	O12	Deporte y cuidado de la salud	Creciente interés por la actividad física y deportiva y el cuidado de la salud, incluyendo entre preuniversitarios y universitarios.
	O13	Concienciación por lo social	Atención social a temas como participación, ética, igualdad, diversidad, conciliación, prevención, cooperación, sostenibilidad o transparencia.
	O14	Sociedad y transformación digital	Creciente digitalización de la sociedad y transformación digital de las empresas e instituciones.

En materia de *urbanismo y transportes*, las oportunidades vienen dadas por la configuración de las ciudades universitarias, las cuales son principalmente ciudades de servicios con alta calidad de vida y bien comunicadas para la movilidad extra-regional e internacional y conectadas con zonas densamente pobladas como Madrid. Dos de ellas están declaradas Ciudades Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, además de la declaración también de un Sitio Patrimonio de la Humanidad en otra de ellas, con los indudables atractivos que estas menciones conllevan. La calidad de vida y las facilidades de movilidad extra-regional e internacional son importantes en cuestiones relacionadas con la investigación, mientras que las ciudades históricas ofrecen grandes oportunidades en el ámbito de la internacionalización, la formación de español para extranjeros, la organización de congresos científicos o las actividades culturales.

En cuestiones de *economía y empresas*, cabe destacar el hecho de que Castilla-La Mancha continúa siendo una economía en transición de acuerdo con la política de cohesión de la Unión Europea, lo cual supone la posibilidad de obtener fondos estructurales y de inversión europeos para financiar determinadas actividades, especialmente en el ámbito del capital físico y tecnológico y la investigación. Otra

oportunidad es que la Región cuenta con sectores estratégicos claramente delimitados y adecuadamente identificados en la Estrategia Regional de Especialización Inteligente (RIS3), tales como aeronáutico, turismo, agroalimentario, energía y medioambiente, bioeconomía o industrias culturales. La colaboración a todos los niveles con estos sectores tractores de la economía regional constituye una oportunidad de primer orden. Por otro lado, en los sectores más tradicionales, cabe destacar la fuerte vocación exportadora que presentan en algunos casos, junto a un creciente interés por la concentración y la innovación, lo cual puede redundar por ejemplo en demandas de capital humano cualificado para profesionalizar estas empresas y gestionar cuestiones de comercio internacional e innovación y marca.

En temas de *legislación y normativa*, sólo cabe apuntar la oportunidad que puede ofrecer el hecho de una mayor flexibilización en el ámbito universitario de las tasas de reposición para la incorporación de personal, así como la posibilidad de que se abran procesos extraordinarios de estabilización de personal para combatir las tasas de interinidad. Ello podría contribuir a la captación y retención de capital humano para la universidad que, en último término, podría redundar en la calidad de los servicios de educación que presta.

En aspectos de *universidad e investigación*, el hecho de que el sistema universitario regional cuente básicamente con una única universidad, con excepción de la solución existente para la provincia de Guadalajara, representa también una oportunidad en cuanto a la presencia en todo el territorio y la posibilidad de abordar proyectos de índole regional. Del mismo modo, representa una oportunidad el hecho de que exista una red de hospitales vinculados a las ciudades universitarias que reúnen las condiciones para tener la condición de universitarios, contribuyendo así a la formación de los estudiantes de ciencias de salud y a la investigación e innovación sanitaria. También es una oportunidad la nueva regulación en materia de mínimos que han de reunir los centros y las universidades por cuanto puede contribuir a ordenar la competencia, especialmente respecto de las prácticas que algunas universidades privadas venían aplicando. Las exigencias aumentan especialmente en temas como la cualificación del personal o su carácter permanente, así como en asuntos relacionados con los recursos y medios materiales.

En asuntos de *titulaciones, empleo y sociedad* destacan las oportunidades que ofrecen, por un lado, la fuerte demanda de titulados universitarios que se espera en torno a las profesiones digitales y los denominados ámbitos STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) para los que puede formularse una oferta desde la universidad y, por otro lado, la buena valoración internacional de los titulados universitarios españoles en general, muy especialmente en ciencia, ingeniería y humanidades, que puede ser aprovechada en el marco de la internacionalización de la universidad. También cabe destacar la oportunidad que representa el creciente interés de los jóvenes por la actividad física y deportiva y el cuidado de la salud. Igualmente, el fenómeno de la sociedad digital y la transformación digital de los procesos de empresas e instituciones representa una oportunidad que puede ser aprovechada desde el posicionamiento en nuevas tecnologías.

Amenazas

Del estudio de los informes de diagnóstico externo encargados, se detectan amenazas en las áreas de demografía y transportes; economía y empresas; legislación y normativa; universidad e investigación y titulaciones, empleo y sociedad (Tabla 6).

Tabla 6. Principales amenazas que afrontar mediante la estrategia UCLM 2020

<i>Dimensión</i>	<i>Código</i>	<i>Tendencias</i>	<i>Descripción</i>
Demografía y transportes	A01	Población juvenil	Reducción de la población juvenil a un ritmo sostenido del 2% al 3% anual en Castilla-La Mancha.
	A02	Variación de población	Reducciones sostenidas de la población en 3 ciudades universitarias (Almadén, Cuenca y Talavera).
	A03	Distribución de población	Dispersión territorial de la población, concentración en límites con Madrid y ciudades de tamaño reducido.
	A04	Infraestructuras de transporte	Carencia de infraestructuras de transporte adecuadas para la movilidad dentro de la región.
Economía y empresas	A05	Finanzas regionales	Segunda comunidad autónoma más endeudada y con un sistema de financiación vigente desfavorable.
	A06	Recursos para universidad e I+D	Tercera comunidad autónoma con menor gasto público universitario y tercera con menor gasto en I+D.
	A07	Tejido empresarial	Predominio de un tejido empresarial de reducida dimensión y no basado en el conocimiento.
Legislación y normativa	A08	Función pública	Obstáculos para la estabilización, promoción y retribuciones del personal al servicio de la universidad.
	A09	Gestión económica	Creciente presión burocrática en contabilidad, contratación pública, personal de proyectos y administración electrónica.
	A10	Estabilidad presupuestaria	Disfunciones en la gestión de la financiación afectada y la absorción de fondos estructurales europeos.
Universidad e investigación	A11	Financiación de la I+D	Plan estatal irregular en el tiempo y decreciente en términos relativos e inexistencia de plan regional.
	A12	Enseñanzas universitarias	Reestructuración de los grados y máster conforme al modelo 3+2 y burocratización de la acreditación de títulos.
	A13	Sistema regional universitario	Creciente competencia de las universidades limítrofes por la captación de estudiantes de Castilla-La Mancha.
Titulaciones, empleo y sociedad	A14	Empleo universitario	Drástica caída coyuntural de la empleabilidad en las ingenierías de construcción y las titulaciones de empleo público.
	A15	Cambios de la demanda	Demanda reducida y distorsionada de titulaciones por la imagen social de los empleos universitarios asociados.
	A16	Concentración de la demanda	Fuerte concentración de la demanda hacia las titulaciones de alta empleabilidad.
	A17	Demanda de preuniversitarios	Elección de la universidad y la titulación cada vez más conciencizada, haciendo uso de <i>rankings</i> universitarios.
	A18	Valoración de los titulados	Infravaloración de los titulados universitarios, especialmente acusada en el caso de los doctores.
	A19	Emancipación universitaria	Interés de los preuniversitarios por abandonar el domicilio familiar para cursar estudios universitarios.

En materia de *demografía y transportes*, cabe destacar la caída estructural de la población en general y, en particular, de la población juvenil, la fuerte dispersión

territorial de la población en Castilla-La Mancha y la presencia de áreas metropolitanas de tamaño reducido, así como la carencia de infraestructuras de transporte adecuadas para la movilidad intra-regional. En su conjunto, estos factores de baja densidad, ciudades pequeñas y reducida movilidad dentro de la región generan un gran problema a la universidad a la hora de diseñar la oferta con el nivel de demanda suficiente y decidir el emplazamiento adecuado para situarla dentro de la comunidad autónoma. Esta cuestión central se viene agravando en los últimos años porque dentro de la dispersión general, los procesos de concentración de población se están acelerando en torno a las zonas periféricas de Castilla-La Mancha que son limítrofes con la Comunidad de Madrid, cuyas comunicaciones apuntan directamente a la capital (y se encuentran parcialmente subsidiadas) y son más distantes y aún menos efectivas con el resto de la región. En cuanto a las ciudades universitarias en particular, la reducción de población es sostenida en Almadén, Cuenca y Talavera.

En asuntos de *economía y empresas*, la situación de las finanzas regionales, los recursos públicos destinados a universidad e investigación y las características del tejido empresarial constituyen amenazas. Por un lado, Castilla-La Mancha es la segunda comunidad autónoma más endeudada de España y, además, recibe financiación cada ejercicio conforme a un modelo que no se adecua a su configuración y características, lo que sitúa a la comunidad autónoma en una situación muy compleja desde el punto de vista presupuestario y financiero y sin mucho margen de maniobra para corregir desajustes en la asignación de recursos que realiza a las distintas políticas públicas. Por otro lado, y vinculado a lo anterior, Castilla-La Mancha es la tercera región que menos dedica a universidad de su Producto Interior Bruto (PIB) y la tercera que menos dedica a investigación igualmente respecto al PIB, por lo que sitúa estas actividades en desventaja comparativa respecto a otras regiones. Esta situación es aún más preocupante por cuanto todos los sistemas universitarios y de investigación limítrofes con el de Castilla-La Mancha dedican más recursos a universidades e investigación, por lo que el efecto frontera agrava aún más el problema general. Finalmente, el tejido empresarial de Castilla-La Mancha no se caracteriza, en términos generales y con excepciones, por su tamaño ni por ubicarse en sectores intensivos en tecnología, lo cual impacta negativamente en prácticamente todas las funciones universitarias, vinculadas todas ellas al conocimiento.

En cuestiones de *legislación y normativa*, las tendencias negativas se han intensificado en los últimos años en la dirección de una creciente burocratización de la actividad universitaria, especialmente en lo que se refiere a cuestiones de función pública, contratación pública y presupuestos. Aspectos como los límites impuestos a la incorporación de capital humano o su estabilización, la creciente complejidad y requerimientos de tiempo de la contratación pública o las dificultades que imponen las nuevas normas presupuestarias para la gestión de proyectos plurianuales o la absorción de fondos estructurales y de inversión europeos han impactado muy negativamente sobre las universidades españolas y las han situado en una clara posición de desventaja comparativa respecto al resto del mundo.

En temas de *universidad e investigación*, la desventaja comparativa es igualmente muy acusada frente al resto del mundo en financiación de la investigación, ya que España es de los pocos países que camina en dirección contraria respecto al gasto público y privado en relación a la riqueza nacional, el número de habitantes o cualquier otro parámetro de referencia. En este mismo sentido, la incertidumbre que ha introducido en el sistema universitario la ambigüedad respecto a la duración de las enseñanzas universitarias ha sido muy contraproducente y puede serlo aún en más medida si se generalizara la oferta de títulos universitarios de grado de 3 años. Finalmente, en el ámbito específico del sistema regional, se detecta una creciente competencia por parte de universidades pertenecientes a otras comunidades autónomas por captar estudiantes preuniversitarios de Castilla-La Mancha.

En aspectos de *titulaciones, empleo y sociedad*, las amenazas son también especialmente relevantes por el carácter sostenido e intenso de los cambios que se vienen produciendo. El primero tiene que ver con un fuerte desplazamiento de la demanda de estudios universitarios desde unas titulaciones a otras por varios motivos: en unos casos por el impacto coyuntural de la crisis económica (ingenierías de construcción y titulaciones de empleo público), en otros por la percepción social de las profesiones (ingenierías agrónomas) y aún en otros por una mayor concienciación por parte de los preuniversitarios y sus familias respecto a la importancia de elegir titulaciones de alta empleabilidad. Los efectos han situado a las universidades en una situación muy difícil por cuanto estos cambios de demanda no pueden venir acompañados de cambios en la oferta equivalentes, ya que los factores de producción universitarios son fijos y, además, presentan importantes obstáculos para moverlos entre titulaciones. El segundo se refiere al mayor nivel de exigencia de los preuniversitarios en la elección de sus estudios universitarios, especialmente a la hora de recabar información y sopesar entre distintas universidades con la ayuda de los *rankings* universitarios, añadiendo así más competencia entre las propias universidades. En el plano social, se detecta una tendencia creciente hacia la emancipación universitaria, entendida como el deseo del preuniversitario de abandonar el domicilio familiar para cursar sus estudios universitarios, incrementando así la competencia entre universidades en materia de movilidad. El tercero comprende el problema de la infravaloración de los titulados universitarios en la sociedad y en el mercado de trabajo español, especialmente intenso respecto a otros países en lo relativo a los títulos de doctor.

4.2. Fortalezas y debilidades

Pasando al análisis interno, las fortalezas vienen dadas por características en las que la institución destaca respecto a las restantes por su buen hacer, decisiones o resultados, mientras las debilidades incluyen aquellas cuestiones en las que no consigue equipararse a las restantes instituciones. En ambos casos, el factor en cuestión tiene que ser controlable por parte de la institución; en caso contrario pertenece al ámbito del análisis externo y debe ser clasificado como oportunidad o amenaza conforme a lo indicado en las secciones anteriores.

Fortalezas

De los informes externos de diagnóstico pueden identificarse fortalezas en la UCLM en las áreas de economía y planificación; titulaciones y empleo; estudiantes y formación; plantillas de personal; infraestructuras y medios; actividad investigadora; transferencia e innovación; formación continua y en lenguas y cultura, extensión y deporte (Tabla 7).

En asuntos de *economía y planificación*, las fortalezas vienen dadas por la solvencia financiera derivada de la ausencia de endeudamiento, la reputación e imagen de marca asociada a algunos centros y titulaciones de la universidad que gozan de amplio reconocimiento en el panorama nacional y el buen posicionamiento relativo en ciencias e ingenierías respecto a investigación y de ingenierías y economía/derecho en empleabilidad. La UCLM destaca por tanto en varias titulaciones como bellas artes, caminos, deportes, fisioterapia, medicina periodismo o terapia ocupacional, por un lado, y presenta resultados sobresalientes en investigación y empleabilidad en ramas completas y titulaciones con muchos estudiantes matriculados, por otro.

En materia de *titulaciones y empleo*, la universidad destaca por la adecuada diferenciación de su oferta de grado y máster, habiendo evitado diseñar grados muy específicos que en realidad esconden formación de máster, ni másteres no especializados que en realidad incluyen formación de grado. También tiene una cartera de titulaciones en las que predomina la alta empleabilidad, una alta proporción de inserción de titulados dentro de la región, alto contenido en tecnologías de la información y comunicaciones y una muy buena valoración de los titulados universitarios por parte de los distintos empleadores. Estos puntos fuertes en su conjunto deben ser preservados en el futuro por cuanto se han mostrado muy valiosos para hacer frente a algunas de las amenazas externas indicadas en una sección anterior.

En cuestiones de *estudiantes y formación*, las fortalezas son muy significativas respecto del proceso formativo realizado, por cuanto la universidad presenta tasas de rendimiento académico de sus estudiantes por encima de la media y tasas de abandono y cambio de estudios por debajo de la media del sistema. Si tenemos en cuenta que los estudiantes de nuevo ingreso acceden con una nota por debajo de la media, lo que es considerado una debilidad, puede concluirse que el proceso formativo integrado por planes de estudios, plantilla de profesorado o medios es altamente efectivo.

**Tabla 7. Principales fortalezas que mantener
mediante la estrategia UCLM 2020**

<i>Dimensión</i>	<i>Código</i>	<i>Tendencias</i>	<i>Descripción</i>
Economía y planificación	F01	Financiación y gestión	Ausencia de endeudamiento financiero, gestión basada en la planificación y sistemas propios de gestión.
	F02	Marca y reputación	Marcas fuertes, como en bellas artes, caminos, deportes, fisioterapia, medicina, periodismo o terapia ocupacional.
	F03	Posicionamiento de la universidad	Fortaleza de ciencias e ingenierías en investigación y de ingenierías y economía/derecho en empleabilidad.
Titulaciones y empleo	F04	Estructura de la oferta	Adecuada diferenciación entre los niveles de grado y máster en el diseño de la oferta.
	F05	Empleabilidad de la oferta	Carta de titulaciones de grado con un perfil de alto nivel de empleabilidad.
	F06	Inserción laboral en la región	Elevada proporción de titulados que se inserta laboralmente en Castilla-La Mancha.
	F07	Valoración de los titulados	Muy buena valoración de los recién titulados por parte de los empleadores en distintas titulaciones y ramas.
	F08	Posición en nuevas tecnologías	Carta de titulaciones relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación.
Estudiantes y formación	F09	Rendimiento académico	Elevado nivel rendimiento académico de los estudiantes en las titulaciones.
	F10	Abandono universitario	Reducido nivel de abandono universitario y de cambio de estudios.
Plantillas de personal	F11	Plantillas académicas	Edad media del personal académico por debajo de la media del sistema y alta obtención de sexenios.
	F12	Plantilla de gestión	Edad media del personal de gestión por debajo de la media y alta cualificación de educación superior.
Infraestructuras y medios	F13	Infraestructuras de campus	Campus singulares y emplazamientos privilegiados, tales como los de Toledo o el campus biosanitario de Albacete.
	F14	Edificios y medios	Edificios, equipamientos y medios físicos y tecnológicos actualizados y modernos.
	F15	Capacidades tecnológicas	Capacidades de funcionamiento en red y disponibilidad del Centro de Tecnologías y Contenidos Digitales.
Actividad investigadora	F16	Estructuras investigadoras	Articulación ordenada de grupos de investigación e institutos singulares y bien diferenciados.
	F17	Producción científica	Aumento sostenido de la producción y la productividad científicas.
	F18	Captación de fondos	Aumento sostenido absoluto y per cápita en la captación de fondos nacionales.
	F19	Personal investigador	Organización de una estructura diferenciada en forma de Escuela Internacional de Doctorado.
Transferencia e innovación	F20	Contratos de transferencia	Importante actividad de transferencia de algunos grupos e institutos de investigación.
	F21	Patentes y spin-offs	Incremento de la obtención de patentes y la creación de spin-offs.
Formación continua y en lenguas	F22	Títulos propios universitarios	Actividad por encima de la media en títulos propios y organización del Centro de Posgrado.
	F23	Formación en lenguas	Posicionamiento en lengua árabe y china y organización del Centro de Lenguas.
Cultura, extensión y deporte	F24	Producción artística, cultural	Actividad por encima de la media en la producción artística, cultural y publicaciones, y Centro de Iniciativas Culturales.
	F25	Cursos de verano y mayores	Oferta diferenciada con implantación multisede de los cursos de verano y actividad destacada en mayores.
	F26	Posición en educación, deporte y salud	Carta de titulaciones en educación, deporte y salud y capacidades propias de educación, gestión deportiva y cuidado de la salud.

En temas de *plantillas de personal*, caben destacar como fortalezas el hecho de que la edad media de la plantilla académica sea muy inferior a la media del sistema y tenga un alto ratio de consecución de sexenios que vienen a reconocer el trabajo bien hecho en materia de investigación. También la edad media de la plantilla de gestión es inferior a la media del sistema y presenta un alto nivel de cualificación en cuanto a la posesión de titulaciones de educación superior. Estos aspectos de edad y cualificación apuntan a un capital humano con iniciativa y dinámico, productivo y formado, para ocuparse de las distintas actividades universitarias.

En cuestiones de *infraestructuras y medios*, la disposición de campus singulares y emplazamientos privilegiados como los del casco histórico y la Fábrica de Armas en Toledo o el campus biosanitario frente al Hospital General Universitario de Albacete es un punto fuerte. Por otro lado, en términos generales, los edificios y medios de la universidad muestran un nivel de actualización destacable respecto a los que se pueden encontrar en otros campus universitarios en España. Mención especial merecen las capacidades tecnológicas para hacer funcionar en red una universidad multi-campus.

En aspectos de *actividad investigadora*, cabe destacar la ordenación de grupos de investigación y la presencia de institutos de investigación singulares, reconocidos y bien diferenciados, un aumento sostenido tanto de la producción como de la productividad científica, así como también en la captación de fondos de investigación y per cápita y la existencia de una estructura diferenciada como la Escuela Internacional de Doctorado. El buen comportamiento de la actividad investigadora refleja principalmente la existencia de un tejido de investigadores competitivos, especialmente teniendo en cuenta las tendencias desfavorables procedentes del entorno respecto a la financiación de la investigación.

En lo relativo a *transferencia e innovación*, las fortalezas están en la identificación de algunos grupos de investigación que presentan una alta actividad en contratos de transferencia del conocimiento a empresas e instituciones y el incremento en la obtención de patentes y creación de empresas de base tecnológica (*spin-offs*). Estos aspectos son destacables por cuanto la UCLM es una universidad generalista o no politécnica, con una cartera de titulaciones distribuida en todas las ramas del conocimiento.

En lo relacionado con *formación continua y en lenguas*, destaca la actividad en títulos propios por encima de la media del sistema, el posicionamiento en lengua árabe y china, así como la ventaja de disponer de estructuras diferenciadas para gestionar estas cuestiones, como el Centro de Posgrado y el Centro de Lenguas.

En las funciones de *cultura, extensión y deporte*, cabe señalar como fortalezas la actividad por encima de la media en producción artística y cultural, la actividad destacada en extensión universitaria a mayores, una oferta singular y diferenciada de cursos de verano realizada en varias sedes, disponer de una estructura diferenciada como Centro de Iniciativas Culturales, y la existencia de titulaciones afines al deporte y la salud.

Debilidades

De acuerdo con los análisis de los informes externos, las debilidades de la UCLM se refieren a las áreas de economía y planificación; titulaciones y empleo; estudiantes y formación; plantillas de personal; infraestructuras y medios; actividad investigadora; actividad de transferencia e innovación y formación continua y en lenguas (Tabla 8).

En materia de *economía y planificación*, la universidad acarrea un importante nivel de infrafinanciación respecto al resto del sistema universitario y tampoco dispone de un marco de financiación plurianual que establezca una programación para ir reduciendo esta brecha en el tiempo ni que permita planificar sus actividades a medio y largo plazo en un contexto de estabilidad y certidumbre. Otra debilidad viene dada por el escaso nivel de conocimiento y notoriedad de la marca institucional, especialmente acusado fuera de Castilla-La Mancha, lo que incide en la captación de estudiantes y en el posicionamiento en *rankings*. Respecto a éstos, la UCLM sólo está presente en uno de los cuatro principales *rankings* internacionales que distinguen a las mejores universidades, con el inconveniente indicado respecto a sus intangibles de marca y reputación que cada vez son más utilizados para establecer las clasificaciones de universidades.

En cuanto a *titulaciones y empleo*, una debilidad particularmente acusada viene dada por la reducida oferta de titulaciones universitarias de grado y máster respecto al sistema universitario, así como el hecho de que la oferta es dispersa, no está diferenciada y tampoco especializada por campus, dando lugar a importantes deseconomías de escala y de utilización de capacidad y deseconomías de ámbito derivadas la imposibilidad de explotar sinergias dentro de los campus. Igualmente, la oferta de optatividad en grado es muy elevada, mientras que la oferta de másteres por grado es muy reducida, lo que podría sugerir que el exceso de materias optativas pudiera estar limitando el desarrollo de la oferta de másteres en el conjunto de la universidad y, particularmente, en algunas familias de titulaciones. Otra debilidad viene dada por la escasa oferta de titulaciones en inglés y otras lenguas extranjeras, así como por el hecho de que la empleabilidad de sus titulados en el ámbito de titulaciones de baja empleabilidad se encuentra por debajo de la media del sistema universitario. Buena parte de estas debilidades tienen su origen en las particulares características a las que la UCLM se enfrenta a la hora de diseñar su oferta por las cuestiones sobre demografía y transportes que fueron analizadas como amenaza.

En temas de *estudiantes y formación*, otra debilidad de primer orden viene dada por la alta proporción de preuniversitarios de Castilla-La Mancha que deciden hacer sus estudios en otros sistemas universitarios regionales, realizando el correspondiente traslado de expediente. Esta debilidad no solo produce problemas de captación de estudiantes a la universidad, sino que es un asunto que compete a la comunidad autónoma por cuanto supone realizar una importante inversión en educación infantil, primaria, secundaria y bachillerato que se pierde en términos de retención de capital humano al llegar a la educación universitaria. Esta salida de preuniversitarios hacia otros sistemas regionales no es además homogénea, sino que deja otra debilidad acusada, como es el hecho de que la nota de acceso de los estudiantes de nuevo ingreso es muy

inferior a la media del sistema universitario. En cuanto a las entradas, se detecta igualmente la debilidad de que el nivel de atracción de preuniversitarios procedentes de otras comunidades autónomas es muy reducido, así como también lo es la de estudiantes internacionales. Finalmente, la retención en el posgrado también es importante debilidad, detectándose un nuevo proceso de salida, por cuanto los titulados de grado de la UCLM continúan su formación de máster y doctorado en otros sistemas universitarios regionales en lugar de hacerlo en la propia universidad.

En asuntos de *plantillas de personal*, el personal académico presenta una muy alta proporción de no permanentes, uno de los niveles más altos de todo el sistema universitario, como consecuencia principalmente de que las limitaciones a la incorporación de personal vigentes desde 2012 cogieron a la UCLM en pleno proceso de consolidación de una plantilla joven de profesores e investigadores. Este mismo motivo explica el hecho de que más de un tercio de los centros de la universidad presentan importantes insuficiencias de plantilla, en unos casos porque no se pudo incorporar personal para las nuevas titulaciones implantadas desde 2010 y en otros casos porque no pudo hacerse a raíz de la adaptación de las titulaciones al EEES desde 2009, en el que varios títulos pasaron de 3 a 4 años de duración, sin que ello supusiera dotación de efectivos. Otra debilidad viene dada porque el perfil internacional de la plantilla es muy pobre, ya que apenas cuenta con académicos de otras nacionalidades. La plantilla de gestión presenta una problemática similar con alta interinidad e insuficiencia de efectivos que se pone de manifiesto en una de las ratios entre personal académico y personal de gestión más altas del sistema universitario. Además, la plantilla está muy desequilibrada hacia los grupos inferiores en detrimento de los superiores, ello a pesar de que como se ha indicado una gran proporción del personal cuenta con la titulación requerida para optar a los grupos superiores. En ambos casos se reproducen además desequilibrios relacionados con el impacto de género.

En materia de *infraestructuras y medios*, las debilidades vienen dadas por la excesiva dispersión de emplazamientos dentro de los campus de cada ciudad universitaria, así como la falta de auténticas configuraciones de campus con recursos compartidos y espacios comunes de integración, provocando un importante incremento de los costes de mantenimiento y dificultando además la colaboración inter-disciplinar. Por otro lado, las nuevas titulaciones implantadas en 2010 continúan albergadas en sedes provisionales a la espera de poder construir las infraestructuras definitivas, con especial afectación de las titulaciones con más experimentabilidad como arquitectura, farmacia y medicina y, en este último caso, con los problemas que acarrea no estar co-localizados con el Hospital General Universitario de Ciudad Real. En este mismo ámbito, también cabe reseñar la carencia de instalaciones deportivas en los campus universitarios, especialmente significativa en algunos de ellos.

Tabla 8. Principales debilidades que corregir mediante la estrategia UCLM 2020

<i>Dimensión</i>	<i>Código</i>	<i>Tendencias</i>	<i>Descripción</i>
Economía y planificación	D01	Financiación y gestión	Infrafinanciación de la universidad, ausencia de marco plurianual de financiación y posición autonómica deudora.
	D02	Marca y reputación	Reducido conocimiento y notoriedad de la marca institucional.
	D03	Posicionamiento de la universidad	Presencia sólo en uno de los cuatro grandes <i>rankings</i> internacionales que distinguen las mejores universidades.
Titulaciones y empleo	D04	Oferta de grado y máster	Reducida oferta de titulaciones de grado y máster en comparación con el resto de universidades.
	D05	Distribución de la oferta	Dispersión, falta de diferenciación y reducida especialización por campus.
	D06	Estructura de la oferta	Elevada optatividad en grado que podría estar limitando el desarrollo de la oferta de máster universitario.
	D07	Perfil internacional de la oferta	Muy baja proporción de titulaciones de grado y máster impartidas en inglés y otras lenguas extranjeras.
	D08	Inserción laboral de los titulados	Inserción laboral por debajo de la media en las titulaciones de baja empleabilidad.
Estudiantes y formación	D09	Traslados de preuniversitarios	Alta proporción de estudiantes de Castilla-La Mancha que cursan estudios universitarios en otros sistemas.
	D10	Perfil de estudiantes de nuevo ingreso	Nota de entrada por debajo de la media entre los estudiantes de nuevo ingreso.
	D11	Perfil de estudiantes matriculados	Baja atracción de estudiantes internacionales y de otras regiones y reducida retención en máster y doctorado.
Plantillas de personal	D12	Plantillas académicas	Alta proporción de personal no permanente, baja proporción internacional, insuficiencias de plantilla en varios centros e impacto de género.
	D13	Plantillas de gestión	Alta interinidad, reducida proporción de gestores respecto al personal académico, carencia de grupos superiores e impacto de género.
Infraestructuras y medios	D14	Infraestructuras de campus	Varios campus con varias sedes en cada ciudad universitaria y escasamente integrados en cada emplazamiento.
	D15	Edificios y medios	Nuevas titulaciones en edificios provisionales (arquitectura, medicina, farmacia), instalaciones deportivas y mobiliario.
Actividad investigadora	D16	Estructuras investigadoras	Reducida escala de los grupos de investigación y dispersión de centros e institutos en áreas afines.
	D17	Producción científica	Retroceso en los indicadores de calidad y baja productividad en educación, sociales y jurídicas.
	D18	Captación de fondos	Grupos no involucrados en la captación de proyectos nacionales y baja captación en europeos.
	D19	Personal investigador	Producción de tesis doctorales por debajo de la media y reducida atracción de personal investigador.
Actividad de transferencia e innovación	D20	Contratos de transferencia	Reducción de los contratos de transferencia de conocimiento.
	D21	Patentes y spin-offs	Actividad por debajo de la media en patentes nacionales y extensiones internacionales y spin-offs.
Formación continua y en lenguas	D22	Títulos propios universitarios	Oferta de títulos propios de máster proporcionalmente muy alta respecto a la oferta de máster universitario.
	D23	Formación en lenguas	Actividad relativamente reducida en los cursos de español para extranjeros.

Respecto a la *actividad investigadora*, cabe indicar como debilidades el reducido tamaño de los grupos de investigación y la dispersión y falta de diferenciación de centros e institutos de investigación en áreas afines. En los últimos años hay un retroceso significativo en los indicadores de impacto de la producción científica y algunas áreas de educación, sociales y jurídicas muestran muy baja producción y productividad científica. Una proporción significativa de grupos de investigación es ajena a la captación de fondos competitivos de investigación de ámbito estatal y, en términos generales, la captación de fondos europeos se encuentra por debajo de la media del sistema universitario. La producción de tesis doctorales también está por debajo de la media, así como la captación de personal investigador cualificado en convocatorias, como las de los programas Ramón y Cajal y Juan de la Cierva.

En lo relativo a la *transferencia e innovación*, se observa como debilidad una caída sostenida de los contratos de transferencia del conocimiento, así como un nivel relativo reducido de actividad en patentes nacionales, extensiones de patentes y creación de empresas de base tecnológica (spin-offs), por debajo de la media del sistema.

En formación *continua y en lenguas*, se aprecia una oferta de títulos propios de máster proporcionalmente muy elevada respecto a la de máster universitario, lo que podría estar indicando que el desarrollo de la oferta oficial está limitado por el espacio que ocupa la oferta propia. Otra debilidad viene dada por un nivel reducido de actividad en los cursos de español para extranjeros, en particular respecto a otras universidades ubicadas también en ciudades Patrimonio de la Humanidad.

5. Formulación de la estrategia

Una vez realizado el análisis externo con la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), corresponde pasar a definir el contenido de la estrategia. Un marco analítico útil para ello consiste en formular estrategias que corrijan, afronten, mantengan y exploten (CAME) tales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, respectivamente.

El análisis más valioso viene dado por el estudio de las distintas situaciones que se crean al combinar los resultados del análisis externo e interno, de manera que puedan determinarse cuatro tipos de escenarios en orden creciente de riesgo para la universidad y sus correspondientes tipos de estrategias: (1) qué oportunidades puede explotar en base a fortalezas que posea (estrategias *ofensivas*); (2) qué oportunidades podría verse obligada a no aprovechar como consecuencia de que tiene debilidades en los aspectos necesarios para abordarlas (estrategias de *reorientación*); (3) qué amenazas puede afrontar apoyándose en sus fortalezas (estrategias *defensivas*); y (4) qué amenazas pueden llegar a impactar negativamente como consecuencia de que tiene debilidades en aquellos factores que serían necesarios para contrarrestarlas (estrategias de *supervivencia*).

De acuerdo con este análisis CAME, los 16 ejes que componen la estrategia seleccionada permiten dar respuesta a las situaciones identificadas en el análisis DAFO (Tabla 9).

Tabla 9. Formulación de estrategias para responder a los retos y desafíos identificados

		Análisis Externo	
		OPORTUNIDAD	AMENAZA
Análisis interno	FORTALEZA	<p>1. <i>Estrategias ofensivas</i></p> <p>1.1. Ampliación de titulaciones 1.2. Innovación abierta 1.3. Presencia social 1.4. Diferenciación tecnológica</p>	<p>3. <i>Estrategias defensivas</i></p> <p>3.1. Promoción 3.2. Fortalecimiento 3.3. Desburocratización 3.4. Digitalización</p>
	DEBILIDAD	<p>2. <i>Estrategias de reorientación</i></p> <p>2.1. Atracción de talento 2.2. Retención de talento 2.3. Campus integradores 2.4. Compromiso social</p>	<p>4. <i>Estrategias de supervivencia</i></p> <p>4.1. Movilidad 4.2. Agregación 4.3. Interdisciplinariedad 4.4. Marca institucional</p>

En las siguientes secciones se analiza en qué medida las estrategias seleccionadas dan respuesta a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

5.1. Titulaciones, Innovación, Presencia y Tecnología

El escenario compuesto por la combinación de oportunidad y fortaleza es el más favorable y, generalmente, más sencillo de abordar. En este escenario se identifica la ‘ampliación de titulaciones’, ‘innovación abierta’, ‘presencia social’ y ‘diferenciación tecnológica’ como los ejes estratégicos centrales.

Con la *ampliación de titulaciones* es objetivo es aprovechar la oportunidad que representa la presencia de sectores estratégicos en Castilla-La Mancha para los que la universidad no ha desarrollado una oferta o está en condiciones de mejorarla con nuevas propuestas. Así mismo, se persigue explotar también la oportunidad relacionada con la creciente demanda de perfiles STEM para atender las nuevas profesiones que están apareciendo vinculadas a la digitalización y el cuidado de la salud. Además, las nuevas titulaciones planteadas son además de alta empleabilidad de acuerdo tendencias de demanda de los preuniversitarios. Las fortalezas vienen dadas por el sólido posicionamiento en ciencias e ingenierías que tiene la universidad desde el punto de la investigación, así como en términos de empleabilidad y valoración de los titulados por parte de las empresas. En algunos casos, también se apoyan en las fortalezas vinculadas a las ciudades universitarias en las que está prevista su implantación. Aparte de su carácter ofensivo, también contribuyen a corregir debilidades y contrarrestar amenazas, por un lado incidiendo más en la lógica de especialización de los campus y por otro lado mitigando la salida de preuniversitarios hacia otros sistemas universitarios regionales. En efecto, la propuesta se dirige a reforzar las sinergias internas dentro de los campus e incluye algunas de las titulaciones en las que la universidad sufre un mayor nivel de traslados externos de expedientes de preuniversitarios. Las titulaciones están recogidas en el informe sobre el *Mapa de Titulaciones asociado a la Estrategia UCLM 2020*, disponible en el portal de transparencia.

En cuanto a la *innovación abierta*, el planteamiento es muy similar al anterior respecto a las oportunidades y fortalezas, con la particularidad de que es aplicado al ámbito de la investigación y las relaciones con empresas. El objetivo es crear espacios en los que puedan establecerse asociaciones con empresas pertenecientes a los sectores estratégicos en cuestiones relacionadas con las ciencias e ingenierías, habilitando infraestructuras comunes y acelerando dinámicas de interacción entre la investigación y la innovación para la co-creación de conocimiento. Además de aprovechar las oportunidades que representa la presencia de este tipo de empresas vinculadas a la región y las fortalezas de investigación de la universidad en estas áreas, este eje estratégico también se apoya en fortalezas relacionadas con la disponibilidad de emplazamientos idóneos para su realización. Al igual que en la estrategia anterior, aparte de aprovechar oportunidades en base a fortalezas distintivas, también se contribuye a corregir debilidades y contrarrestar amenazas. Por una parte, vuelve a incidirse nuevamente en la especialización de los campus y el desarrollo de sinergias dentro de éstos, así como en el fortalecimiento de la transferencia e innovación de la universidad y, por otra parte, se contrarresta la amenaza respecto del tejido empresarial para contribuir a atraer empresas de base tecnológica y desarrollar visiones basadas en la innovación entre las empresas instaladas.

La *presencia social* se apoya en las fortalezas relacionadas con el hecho de que la UCLM es la única universidad en el ámbito regional, con excepción de la solución existente para la provincia de Guadalajara, y la disponibilidad de infraestructuras y medios actualizados para explotar las oportunidades que representan sus buenas comunicaciones para la movilidad extra-regional e internacional y la configuración de sus ciudades universitarias. Por un lado, la universidad está así en condiciones de ser sede no sólo de congresos y eventos en el ámbito académico, sino también de acoger las iniciativas de otros organismos, empresas e instituciones en materia educativa, formación periódica, foros permanentes o encuentros internacionales que proyecten su imagen en la sociedad. Por otro lado, también le permiten establecer colaboraciones dentro y fuera de la región que den lugar a que la universidad tenga notoriedad más allá de sus campus y ciudades universitarias. Las colaboraciones prioritarias dentro de la región vienen dadas por los institutos de educación secundaria, las diputaciones y los ayuntamientos de otras ciudades y localidades, las organizaciones sociales, sindicales y empresariales, los organismos reguladores o los medios de comunicación, entre otras. Además de aprovechar oportunidades en base a fortalezas, la presencia social también permite corregir debilidades como las relacionadas con la marca institucional y hacer frente a amenazas como las vinculadas a la dispersión territorial de la población y las deficientes infraestructuras de transporte intra-regional.

La *diferenciación tecnológica* se apoya en las fortalezas relacionadas con las excelentes capacidades tecnológicas acumuladas por la universidad en la gestión de la estructura multi-campus y el sólido posicionamiento en titulaciones relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación para aprovechar la oportunidad que representa la creciente digitalización de la sociedad y la transformación digital de las empresas e instituciones. De acuerdo con este eje, la universidad persigue hacer del uso de las nuevas tecnologías como un factor de diferenciación en la formación que contempla en todas sus titulaciones respecto a otras universidades, de manera que se mantengan además las fortalezas relacionadas con la empleabilidad y la valoración de los titulados por parte de los empleadores.

5.2. Talento, Integración y Compromiso

El escenario resultado de una combinación de oportunidad y debilidad da cuenta de situaciones en las que la universidad no cuenta con los factores internos como para aprovechar una oportunidad identificada, imponiéndose en este caso la necesidad de encontrar alguna vía para corregir la debilidad o encontrar la forma de aprovechar la oportunidad con otro tipo de factor interno en el que sí se cuente con una fortaleza. En este escenario se encuentran la 'atracción de talento', la 'retención de talento', los 'campus sostenibles e integradores' y el 'compromiso social'. También es posible en algunos casos utilizar la oportunidad de una manera que permita corregir la debilidad, si bien esta opción solo es factible en supuestos muy delimitados.

La *atracción de talento* tiene por objeto aprovechar las oportunidades que ofrece la legislación en materia de función pública y los nuevos requerimientos impuestos en

materia de centros universitarios, especialmente en lo relativo a la flexibilización de las tasas de reposición para universidades para permanentes y las contrataciones por cuestiones urgentes e inaplazables previstas, para corregir las debilidades en materia de personal, tales como las insuficiencias de plantillas en distintos centros y titulaciones de la universidad. En este caso, el problema radica en que otras amenazas y debilidades pueden bloquear esta estrategia, en particular el problema de infrafinanciación de la universidad en el ámbito interno y la situación de las finanzas públicas regionales en el ámbito externo. Las soluciones para desbloquear esta iniciativa pasan por corregir la situación de infrafinanciación de la universidad mediante un marco de financiación estable con la Comunidad Autónoma y encontrar fuentes de financiación alternativas de carácter transitorio, tales como provenientes del Fondo Social Europeo (FSE) para incorporaciones relacionadas con la investigación. La *retención de talento* sigue la misma lógica que la incorporación de personal, con la única particularidad de que se rige por normas algo distintas en las que, igualmente, corresponderá estar atentos a posibles procesos extraordinarios de estabilización y promoción relacionados con la lucha contra la interinidad en el empleo público.

Los *campus integradores* persiguen aprovechar la disponibilidad de fondos estructurales y de inversión europeos asignados a la universidad, más otros que pudieran obtenerse, para cofinanciar una inversión en infraestructuras dirigida a corregir la debilidad relacionada con el hecho de las nuevas titulaciones de 2010 continúan ocupando edificios e instalaciones provisionales, como ocurre incluso en las más experimentales de arquitectura, farmacia y medicina. Igualmente, también se dirigen a corregir las debilidades relacionadas con la falta de integración de los campus universitarios actuales, de manera que se hagan actuaciones dirigidas a configurar campus con recursos y servicios compartidos que fomenten la interacción y el intercambio. En estos casos el factor de bloqueo puede venir dado por la amenaza que suponen las normas en materia de estabilidad presupuestaria respecto a la utilización de estos fondos europeos, principalmente porque requieren anticiparlos antes de recibir el retorno correspondiente, así como el hecho de que la comunidad autónoma aún adeuda cuantías líquidas importantes a la universidad. Para desbloquear la situación, las soluciones pasarían por establecer un calendario de amortización de las cuantías adeudadas por la comunidad autonómica y encontrar formas de utilizar los fondos europeos que fueran compatibles con la normativa presupuestaria en materia de estabilidad.

El *compromiso social* se dirige a utilizar la oportunidad que representa la creciente sensibilización social respecto a determinadas cuestiones respecto del comportamiento de las instituciones para corregir, impulsar o mejorar algunos elementos y prácticas de la universidad que no se encuentren suficientemente alineados con las demandas de la sociedad. El avance en la corrección de algunas debilidades puede quedar limitado por distintos factores, tales como la disponibilidad de recursos o las limitaciones normativas, por las medidas y acciones van dirigidas a encontrar la forma de sortear estos obstáculos. Además de dar cumplimiento a buena parte de los valores institucionales de la universidad, el resultado de estas acciones redunda en un

mayor de legitimidad social, con los consiguientes efectos a medio y largo plazo en cuestiones de reputación y marca institucional.

5.3. Promoción, Fortalecimiento, Desburocratización y Digitalización

El escenario formado por la combinación de amenaza y fortaleza es el tercero a considerar. En este caso, la universidad está en condiciones de afrontar la amenaza haciendo uso de una o varias fortalezas, dependiendo en gran medida el resultado final de la magnitud de la amenaza. En este escenario se encuentran los ejes estratégicos dirigidos a la ‘promoción’, el ‘fortalecimiento’, la ‘desburocratización’ y la ‘digitalización’.

La *promoción* se dirige a contrarrestar las amenazas que representan la caída de la población juvenil, el creciente interés de universidades de otros sistemas universitarios regionales por captar preuniversitarios en Castilla-La Mancha y el mayor nivel de búsqueda de información para la elección de la universidad. Para ello, la universidad tiene que aprovechar sus fortalezas en materia de empleabilidad, calidad del proceso formativo, infraestructuras y medios actualizados, posicionamiento en *rankings*, fuertes marcas de centro, ciudades universitarias así como el hecho de ser la universidad de referencia en Castilla-La Mancha, en este caso para potenciar sus relaciones con los institutos de educación secundaria en colaboración con el Ejecutivo regional. Con esta iniciativa, se corrigen además algunas debilidades, tales como el posicionamiento en aquellos *rankings* más sensibles a cuestiones de reputación y marca y la falta de reconocimiento y notoriedad de la marca institucional, especialmente fuera de Castilla-La Mancha.

El *fortalecimiento* tiene por objeto contrarrestar las mismas amenazas que la promoción de la universidad, centrándose para ello más en el ámbito interno que en la proyección externa como ésta. Por tanto, también está concebida para hacer frente a la caída de la población juvenil, la creciente competencia de otras universidades y el mayor nivel de exigencia de los preuniversitarios y los estudiantes universitarios. El fortalecimiento comprende un conjunto de acciones en los ámbitos de la docencia, la investigación y la innovación dirigidos a la mejora de las actividades esenciales de la universidad. En la anterior Estrategia UCLM 2015, el fortalecimiento se configuraba como una estrategia de supervivencia que, en aquel periodo, se dirigía a corregir debilidades. Los buenos resultados alcanzados aconsejan mantenerla con mejoras en la actual Estrategia UCLM 2020 para continuar reforzando distintos aspectos internos con el propósito de contrarrestar las amenazas identificadas. El fortalecimiento se dirige ahora en consecuencia a mantener fortalezas.

La *desburocratización* persigue afrontar las amenazas procedentes del área de la legislación y normativa que están viniendo a incrementar las presiones burocráticas sobre la actividad universitaria. En este caso, la universidad debe apoyarse en su fortaleza en cuanto a medios tecnológicos, fruto de años de experiencia relacionados con el funcionamiento en red de los distintos campus de la universidad, combinado con las características de las plantillas académicas y de gestión más jóvenes y cualificadas

para tratar de poner en marcha y emplear sistemas y procedimientos que amortigüen la amenaza descrita.

La *digitalización* supone remover los obstáculos físicos que acarrear los actuales sistemas y procedimientos de gestión, especialmente significativos en una universidad multi-campus que se enfrenta a la amenaza de un deficiente sistema de transporte para la movilidad interna dentro de la región. Para ello, está previsto compensar esta amenaza histórica con las capacidades tecnológicas acumuladas por la universidad en la gestión de estructuras multi-sede a lo largo de los años, así como por las posibilidades que ofrecen los fondos estructurales y de inversión europeos para apoyar las inversiones necesarias relacionadas con la sociedad de la información para estos fines.

5.4. Movilidad, Agregación, Interdisciplinariedad y Marca

El escenario más complejo de abordar es el que viene dado por la combinación de amenazas y debilidades. En esta situación, la universidad tiene que encontrar la forma de corregir la debilidad y la manera de minimizar las repercusiones negativas de la amenaza. Los ejes estratégicos en materia de ‘movilidad’, ‘agregación’, ‘interdisciplinariedad’ y ‘marca institucional’ persiguen estos objetivos.

La *movilidad* tiene por objeto combatir las acusadas amenazas relacionadas con la demografía y los transportes que vienen a agravarse por la debilidad vinculada a la dispersión de la oferta de la universidad. La solución que tradicionalmente ha venido adoptado el sistema universitario regional es diseñar una oferta dispersa para una población dispersa en el territorio. Esta solución pudo ser efectiva en el pasado, pero requiere una reorientación para los nuevos retos a los que se enfrentan las universidades en un contexto mucho más competitivo. En este caso la reorientación pasa por diseñar una oferta más concentrada para una población con más movilidad dentro de la región. En otros términos, en lugar de duplicar, triplicar, cuadruplicar y hasta quintuplicar la oferta de educación superior por toda la región, la alternativa pasaría por facilitar y fomentar la movilidad de los estudiantes dentro de la región. Las becas de movilidad intrarregionales, consistentes en ayudar a los estudiantes que se desplacen para cursar estudios universitarios cuando la titulación elegida no se encuentre en su campus de referencia, podría ser una solución inteligente al problema de demografía y transportes existente. Las becas de movilidad y otras medidas en la misma dirección, como incentivar también una mayor movilidad de los profesores, investigadores y gestores, pueden sentar las bases para que la universidad esté en condiciones, a su vez, de concentrar y diferenciar más su oferta de titulaciones, enriqueciendo así las posibilidades de elección de los estudiantes. En esta misma dirección, mover algunos recursos actualmente asignados a los grados en forma de optatividad para reasignarlos con el objetivo de mejorar la oferta de másteres universitarios puede contribuir igualmente a corregir una debilidad detectada para afrontar las amenazas indicadas.

La *agregación* persigue igualmente conseguir mayor escala en el funcionamiento de los centros y campus y de la universidad en su conjunto, corrigiendo así algunas de

las debilidades detectadas en materia de titulaciones, ante la amenaza que supone el hecho de continuar mejorando los estándares de calidad y el posicionamiento en *rankings* a la luz de las nuevas exigencias de los preuniversitarios. Tales estrategias de agregación no suponen en la mayor parte de los casos ahorros ni economías de recursos, sino mayor fortaleza como consecuencia de la mayor escala y superior complementariedad resultantes. Así mismo, en unos casos tales estrategias de agregación pueden intra-campus, mientras que en otros casos puede tener más sentido soluciones inter-campus.

La *interdisciplinariedad* sigue una lógica similar y en gran medida complementaria a la anterior, sentando las bases para un mayor nivel de interrelación e interconexión entre centros, departamentos, institutos, grupos y áreas dentro de la universidad. En el caso de la investigación, el objetivo es sumar esfuerzos de las diferentes estructuras universitarias para combatir las amenazas relacionadas con la financiación de la investigación, por un lado, y corregir las debilidades detectadas respecto al reducido tamaño de los grupos, el impacto de la producción científica, las tesis doctorales leídas o la dispersión de centros e institutos de investigación en áreas afines. Al igual que en el caso anterior, la investigación interdisciplinar no supone un ahorro de gastos, sino una mayor fortaleza en la configuración empleada y el tipo de investigación realizada. Otros ámbitos en los que la interdisciplinariedad puede ser aplicable vienen dados por las iniciativas de dobles titulaciones o la propuesta de nuevos másteres universitarios.

La *marca institucional* se dirige a amortiguar la amenaza que se deriva del hecho de un contexto universitario cada vez más competitivo en el que los preuniversitarios tiene un comportamiento más exigente y toman decisiones basadas en información y en intangibles vinculados a la marca. Para ello, la universidad se encuentra además en una posición débil por cuanto carece de algunos de los elementos necesario para hacer frente a la amenaza indicada, tales como el capital de marca. Las acciones se dirigen en este caso a actuar de manera decidida en la corrección de tales debilidades para minimizar la repercusión negativa derivada de las amenazas. Las acciones se dirigen a potenciar la marca institucional de la universidad de acuerdo con una gestión profesional basada en estrategias de marketing.

6. Implantación de la estrategia

En el marco temporal 2016-2020, está previsto poner en marcha las iniciativas estratégicas relacionadas con la mejora de la *competitividad* de la universidad en la primera parte del periodo (2016-2018) y las relacionadas con la contribución al *desarrollo* en la segunda parte (2018-2020), quedando 2018 como un año de transición en el que estarán activas iniciativas relativas a ambos componentes de la visión seleccionada conforme a la Estrategia UCLM 2020.

La última fase de implantación de la estrategia está muy vinculada a las cuestiones relacionadas con la financiación de la universidad durante el periodo considerado. Esta fase está integrada por la acción, el seguimiento y la evaluación. La

acción se refiere a la puesta en marcha de medidas concretas encuadradas en cada una de los 16 ejes estratégicos de la Estrategia UCLM 2020, dirigidas a alcanzar la visión y contribuir a los objetivos. El *seguimiento* tiene que ver con la revisión periódica del grado de puesta en marcha de las medidas contempladas en la Estrategia UCLM 2020. Finalmente, la *evaluación* supone analizar si la estrategia ha conseguido alcanzar la visión perseguida, en este caso estudiando si se han cumplido los logros previstos asociados a ella. La evaluación a su vez puede realizarse una vez finalizado el periodo de aplicación de la estrategia en forma de una evaluación final, e igualmente en un punto intermedio durante el periodo de aplicación en forma de una evaluación intermedia, en este último caso dirigida a determinar si procede introducir algún cambio en alguno de los componentes de la estrategia a la luz de la nueva situación de contexto que pueda haber surgido.

La *acción* para poner en marcha la Estrategia UCLM 2020 está integrada por el conjunto de medidas y acciones concretas contempladas en el *Programa UCLM Avanza en Competitividad y Desarrollo*. El esquema de alineamiento entre la Estrategia UCLM 2020 y el Programa UCLM Avanza está recogido en el informe sobre el *Plan de Acción y Seguimiento de la Estrategia UCLM 2020*, en el cual puede recabarse información adicional sobre cómo cada una de las medidas y acciones impulsadas contribuye a poner en marcha cada uno de los ejes estratégicos. Este informe está disponible en el portal de transparencia de la UCLM, del cual puede destacarse que se despliegan 410 medidas concretas con un predominio de actuaciones reorientadoras y defensivas que, en conjunto, representan un 60% de las acciones. Por ejes estratégicos, la presencia social, el fortalecimiento y la desburocratización son los que acaparan el mayor número de medidas a poner en marcha (Tabla 10).

Tabla 10. Panorama por estrategias y ejes del plan de acción asociado a la Estrategia UCLM 2020

<i>Tipo de estrategia</i>	<i>Medidas por tipo (nº)</i>	<i>Medidas por tipo (%)</i>	<i>Eje estratégico</i>	<i>Medidas por eje (nº)</i>	<i>Medidas por eje (%)</i>
Ofensiva	95	23,3%	Ampliación de titulaciones	12	2,9%
			Innovación abierta	14	3,4%
			Presencial social	51	12,4%
			Diferenciación tecnológica	18	4,4%
Reorientación	124	30,4%	Atracción de talento	32	7,8%
			Retención de talento	34	8,3%
			Campus integradores	31	7,6%
			Compromiso social	27	6,6%
Defensiva	121	29,7%	Promoción	20	4,9%
			Fortalecimiento	38	9,3%
			Desburocratización	36	8,8%
			Digitalización	27	6,6%
Supervivencia	70	17,2%	Movilidad	23	5,6%
			Agregación	10	2,4%
			Interdisciplinariedad	10	2,4%
			Marca institucional	27	6,6%
TOTAL	410	100%		410	100%

En cuanto a los ejes estratégicos cuya realización es más crítica por encuadrarse en el escenario de la supervivencia y comprender un mayor número de medidas a desarrollar, destacan los relativos a la marca institucional y la movilidad.

Durante el periodo de implantación de la estrategia podrán además ponerse en marcha planes de acción sobre uno o varios de los ejes estratégicos considerados, especialmente dirigidos a coordinar el conjunto de medidas y acciones involucradas de acuerdo con una programación temporal determinada, así como incorporar y actualizar medidas en función del seguimiento.

El *seguimiento* relativo a las distintas acciones se realizará anualmente conforme al grado en que las medidas estén realizadas, parcialmente realizadas o no realizadas a 31 de diciembre de cada ejercicio. El seguimiento dará lugar a sendos informes que estarán disponibles en el portal de transparencia de la UCLM.

La *evaluación* de la Estrategia UCLM 2020 estará compuesta de una evaluación intermedia a realizar en 2018 y una evaluación final a realizar en 2021, en ambos dirigida a determinar el grado de consecución de los logros asociados a la visión planteada: reconocimiento en *rankings*, posicionamiento en *rankings*, impacto en la economía y contribución a la innovación. Los detalles de la metodología a emplear y el cuadro de mando asociado para realizar estas evaluaciones están recogidos en el informe sobre el *Rendimiento y Evaluación de la Estrategia UCLM 2020*, disponible en el portal de transparencia de la UCLM. Está previsto así mismo que el cuadro de mando con el detalle de los indicadores y valores objetivos sea incluido en los Presupuestos de la UCLM desde el ejercicio 2016. Por su mayor conexión con cuestiones de financiación, estas cuestiones están así mismo alineadas con el *Marco de Financiación y Contrato-Programa de la UCLM*, igualmente disponible en el portal de transparencia de la UCLM.

7. Documentos relacionados

Los documentos relacionados con la Estrategia UCLM 2020 en los que puede obtenerse información adicional sobre algunos de los aspectos abordados son los siguientes:

Proceso de Elaboración del Plan Estratégico, Marco de Financiación y Contrato-Programa. Vicerrectorado de Economía y Planificación, UCLM.

Mapa de Titulaciones asociado a la Estrategia UCLM 2020. Vicerrectorado de Economía y Planificación, UCLM.

Plan de Acción y Seguimiento de la Estrategia UCLM 2020. Vicerrectorado de Economía y Planificación, UCLM.

Rendimiento y Evaluación de la Estrategia UCLM 2020. Vicerrectorado de Economía y Planificación, UCLM.

Marco de Financiación y Contrato-Programa de la UCLM. Vicerrectorado de Economía y Planificación, UCLM.

8. Control de versiones

La Comisión de Estrategia ha adoptado la decisión de hacer públicos los documentos relativos al Plan Estratégico de la UCLM en sus distintos estados y versiones, de manera que el proceso de elaboración se realice en un marco de transparencia y participación. En esta sección se dan cuenta de las distintas versiones de los borradores utilizados en el seno de la Comisión, con indicación de los principales cambios que incorporan cada una de ellas.

v.0.- Borrador inicial del Plan Estratégico de la UCLM presentado como documento base en la sesión de la Comisión de Estrategia celebrada el 26 de enero de 2018.

v.1.- Primer borrador que incorpora las aportaciones realizadas en la sesión de la Comisión de Estrategia celebrada el 26 de enero de 2018, de acuerdo con el acta de la reunión. Así, queda incorporada una nueva oportunidad O14 (sociedad y transformación digital) y una nueva amenaza A19 (emancipación universitaria); matizada la descripción de la amenaza A14 (coyuntural); incorporados nuevos elementos en la definición de las oportunidades O02 (cercanía a Madrid), O05 (cultura) y O10 (profesiones digitales) y en la definición de las debilidades D12 y D13 (impacto de género en ambos casos). Se corrigen erratas y cuestiones formales detectadas en la versión 0.

v.2.- Segundo borrador que incorpora las aportaciones realizadas en la sesión de la Comisión de Estrategia celebrada el 9 de febrero de 2018. Así quedan incorporados dos nuevos ejes relacionados con la Digitalización y la Diferenciación tecnológica y, por otro lado, se añade una nueva fortaleza F08 (Posición en nuevas tecnologías) y se reenumeran las restantes fortalezas en consecuencia.